

# チーム内の葛藤をどうほぐすか

建設的なシナリオを準備して話し合う



東京海上日動メディカル  
サービス株式会社  
メディカルリスクマネジ  
メント室主席研究員  
**山内 桂子**



東邦大学医学部  
看護学科・准教授  
**中原 るり子**



医療ジャーナリスト  
**村上 紀美子**

医療現場に限らず、どのような組織やグループにおいても、メンバー間にはさまざまな葛藤が生じるものです。ただ、その葛藤がうまく解消されないままに積み重なってしまうと、相手に対して苦手意識が生じてしまい、必要なときにうまく協力できなかつたり、コミュニケーションを避けてしまいがちになります。チームのなかにそのような関係が続くと、患者さんの安全を脅かすことにもなりかねません。

## Case

### 準備をせきたてられ、酸素チューブの接続を間違える

ICUの朝、担当の医師と看護師が患者をCT室に搬送したときのことで、

医師は、この患者のほかに、急いでCTを撮る必要がある患者を受け持っていたので、思わず看護師に「早く準備してよ」とせきたてるように言いました。

言われた看護師は慌ててしまったため、気管挿管中の患者の酸素チューブの接続を間違えてしまい、それに気づかないまま、患者を搬送しました。

CT室の前まで行ったとき、通りかかった別の看護師がそのミスに気づいて指摘したので、幸い患者への影響はなく、無事に検査は終了しました。

看護師は、インシデント報告を書きながら、「なぜあのとき、自分はあるなに慌ててしまったのだろうか」と考えました。そして、以前、この医師に「早くしてくれないと、ほかの患者の検査ができなくなる

から困るんだよね」と言われたことを思い出しました。それ以来、その医師と話すときには緊張することが多く、苦手意識をもっていたのです。

看護師は「同じような状況になると、またトラブルを起こすのではないかと不安に感じています。



## 一般的な葛藤解決

このケースでは患者さんに悪い影響を及ぼしませんでした。チーム内に、安全な業務上の妨げになりかねない葛藤が生じているようです。どのように対処したらよいでしょうか。

多くの場合に、一般的にとられがちな葛藤解決の方法は、次のようなものです。

### ①妥協(折衷)

双方の主張の折衷案で解決することで、双方が不満ながらそれを受け入れることとなります。

### ②問題の回避

双方が、葛藤が生じている問題について見ないふりをしたり、そのことにあえて触れなかったりします。そこでの当面の争いは回避されますが、問題は解決されずに残ります。

### ③和解(ご都合主義)

葛藤を解決するためではなく、互いの関係性を悪くしないことを優先して、相手と和解します。

### ④支配

強い者の主張を通したり、誰かの命令によって力づくで解決されます。

これらの方法は葛藤に対処するのにしばしば用いられますが、概してベストの結果にはなりません。では、どうすればよいのでしょうか。

## チーム内の葛藤には、話し合いのシナリオを準備

葛藤解決のために、建設的なシナリオ(台詞)を準備して話し合うことを、チームステップでは勧めています。つまり、解決したい問題があるとき、まずは、自分の伝えたいことを明確にしてから、相手に伝える言葉(シナリ

### 自己を表現する「DESC法」

アサーティブ(自分の気持ちや考えを率直に相手にも配慮して伝える)なコミュニケーションのスキルの1つとしてDESC法が提唱されてきました。日本では、アサーション・トレーニングを初めて日本に紹介した平木典子のものが知られています。

自分の気持ちや考えを相手にうまく伝えられるか心配なときや、ぜひ伝えたいというときに、4要素のDESC台詞(シナリオ)をあらかじめ準備してから相手に伝えることを、平木は勧めています。

平木の紹介しているDESC法は、葛藤がある場面に使うものとは限定されておらず、要素を表す英語がチームステップとは異なっている部分がありますが、基本的な考え方は共通です。

平木典子：アサーション・トレーニング——さわやかな〈自己表現〉のために、日本・精神技術研究所、1993。

表1 葛藤解決話し合いシナリオ4要素とその意味

要素	意味	表現の例
客観 Describe	葛藤状況を(客観的に)具体的に説明して相手と共有する	「○○という状況が起きました」
主観 Express	気がかりな問題や対立点を(主観として)表現する	「私は○○と感じています」
提案 Suggest	別のあり方や方法を提案する	「○○のようでしたらどうでしょうか」
結果 Consequences	提案した方法によって期待できる結果を述べる	「そうすれば○○となると思います」

オ)をあらかじめよく考えてから話し合いを行うのです。そのシナリオ(台詞)は、表1のように「客観(的な説明)」「主観(を表現)」「提案」「(期待できる)結果」の4要素で構成されます(英単語の頭文字をとってDESC法とよばれます)。

このシナリオ4要素の作り方を学んで練習をすると、チームのメンバーと建設的な話し合いができるようになります。葛藤を解決しやすくなります。

## 葛藤解決シナリオの大事なポイント

葛藤解決のシナリオ(台詞)を用いる場合には、次の点を留意する必要があります。

### ①「客観」「主観」「提案」「結果」の各要素を省略せずに、順に伝える

日常の会話では、これらの4つの要素の一部だけが用いられることが少なくありません。たとえば、状況の説明をせずに提案だけをするなどです。

しかしここは、相手に問題をよく理解してもらいたいという場面ですので、省略せず順に述べていきます。

### ②「客観」と「主観」とを意識的に分ける

私たちは普段、たとえば「私は、あなたから○○と言われたから困った」というように、客観的状况と主観とをあまり区別せずに話すことが少なくありません。

しかし、このシナリオでは、「あなたは○○と言った(客観)」「私はどうしたらよいかわからない気持ちになった(主観)」というように意識的に分けて伝えます。まずは、客観的状况を伝えて共通理解をしてから、次に「私は○○と思う」と、私を主語にして自分の気持ちを率直に伝えるのです。「これが自分の気持ちです」と明確に伝え

ることは、「相手は別の気持ちであるかもしれない」ことを前提として話し合うことにつながります。

### ③自分の提案に対する「相手のNOの返答」を予測して準備する

自分の提案したことに対して、相手がYESという返事をするとは限りません。とくに葛藤が生じている場合には、NOの可能性も少なくないでしょう。

しかし、多くの場合は、相手からNOと言われると、慌てたり落胆したりして、そこで立ち往生してしまいがちです。「自分の提案に対してNOと言われたらどうしようと思うと、提案することを躊躇する」という人もいるかもしれません。また、「NOと言われた途端に何も言えなくなり、葛藤の解決をあきらめてしまう」という人もいるかもしれません。

ですから、このスキルでは、自分の提案に対する相手のNOの答えも予測し、その場合の対応をあらかじめ考えて準備をすることが大切です。たとえば、「別のことを提案」「次の話し合いの機会をもつ」などです。

## シナリオ作成のトレーニング

医療安全の勉強会などでシナリオ作成を練習してみましょう。表2のようなワークシートを使います。

実際の会話では、4つの要素の前後に、前置きの言葉や結びの言葉をつけることが多いでしょうから、それもワークシートに付け加えています。相手がどのような人か、相手と自分の関係などは、自由に想定して構いません。ワークシートに、自分なりに工夫した会話を記入してみましょう。2～3人のグループで話し合いながら記入してみるのもよいかもしれません。

「客観」「主観」「提案」「結果」の各要素に分けて記入することによって、自分がどのような葛藤を感じ、どのように解決したいのかが、自分のなかで明確になるでしょう。

書き終えたら、誰かに相手役になってもらい、ワーク

### チームステップス(Team STEPPS)とは

Team STEPPS (Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety) は、AHRQ (Agency for Healthcare Research and Quality ; 米国保健政策研究局) が無償で提供している教育プログラム。「医療事故の主要な原因にチームメンバー間のコミュニケーションの問題がある」ことに注目し、チームワークをよくするためのさまざまなトレーニングプログラムを提供している(詳細は本誌 No.18のp.84)。

<http://dodpatientsafety.usuhs.mil/>

表2 「葛藤解決シナリオ」ワークシートの記入例

【どんな葛藤】	看護師は、この医師とは一緒に仕事がしにくいと感じている
【どんな解決を期待】	互いに状況をモニタリングでき、相互支援的に仕事ができるようになりたい
誰が誰に伝える	( 看護師 ) が ( 担当医 ) に
いつ、どこで伝える	( 翌日の勤務終了時に、病棟のカンファレンスルームで。※事前に「相談したいことがあるので20分くらい時間をとっていただけませんか」と依頼して話し合いの場を設定 )
	前置きの言葉 お忙しいところ、時間をとっていただきありがとうございました。ぜひご相談したいことがあります。
客観	葛藤状況を具体的に説明する ・昨日の朝、患者Bさんの前に、患者Aさんを急にCT室にお連れすることになったとき、先生は私に「早く準備してよ」とおっしゃいました。私は、Aさんの酸素チューブの接続を間違ひ、それに気付かないまま、先生と一緒にAさんを搬送しました。
主観	気がかりや困難を表現する ・先生が「早く」とおっしゃられたとき、私はあおられたような気持ちになり焦ってしまいました。 ・このようなことが続くと、また間違ってしまうのではないかと、私はとても心配です。 ・先生も仕事がやりにくいのではないかと、気がかりです。
提案	解決策を提案する ・今回のように急に状況が変化したようなときは、仕事の優先度や役割を話し合う短い打ち合わせ(Brief)を持つことにしませんか？ ・このようなときは、互いの状況をモニタリングして「私は～をこれからやります」とか「～お願いします」などと声を掛け合うことにしませんか。
結果	解決策によって期待される結果を述べる ・そうすればその場の全員が状況がわかって、早く安全に仕事ができると思います。 相手の答えがNoなら…と対応を準備する ・相手「そんな現実的じゃない、無理だよ」 →では、来週のカンファレンスで皆で考えてもらいたいと思います。先生もそのときにぜひご意見を出してください。
	結びの言葉 お話できてよかったです。ありがとうございました。

シートに書いたものを読みます。相手役には、提案に対してあえてNOと答えてもらい、そのNOに対して、「それでは〇〇してはどうでしょうか」と準備した台詞を読んでもよいでしょう。そして、自分の気持ちや提案を相手に伝えてみてどうだったか、相手は伝えられてどのように思ったかを話し合ってみましょう。

表2には、冒頭のケースについて、看護師が医師との葛藤を解決するために話し合う場面を想定した会話例を示しましたので、参考にしてください。



## チームや組織で改革を進めるための8つのステップ

「医療安全のために組織の習慣や文化を変えようといういろいろやってきたけれど、行き詰まり、難しい」という経験はありませんか？ 次のような点で…….

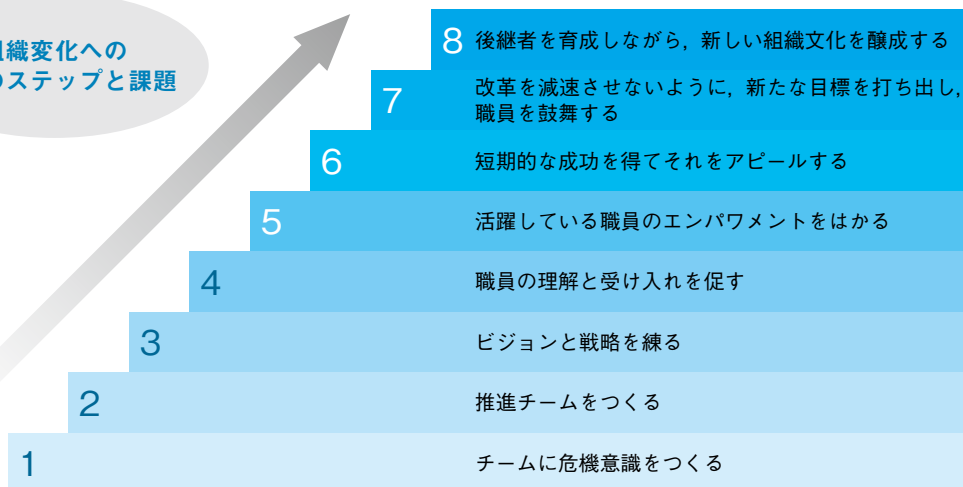
- ✓ 推進者だけが躍起になって、職員に危機意識がない
- ✓ 推進者(チーム)に指導力がない
- ✓ 推進者(チーム)に明確なビジョンがない
- ✓ ビジョンについて、職員とのコミュニケーションが不足している
- ✓ ビジョンを実現するうえで障害となるものや人を放置してしまった
- ✓ 短期的な成果が実感できない
- ✓ 推進者が勝利(成功)宣言を出してしまったことによって、職員が安心してしまい改善のスピードが減速してしまった
- ✓ 成果の浸透に向けた後継者の育成ができない

人々が新しい環境を受け入れたり変化するには、時間がかかるものです。そして、変化したとしても、改革を続けなければ、組織はすぐに元の状態に戻ってしまいます。

「組織に変革を起こし、成功に導く8つのステップ」を、ジョン・P・コッター博士が示しています。いま、あなたの組織は、取り組んでいる課題について、どのステップにいると考えられますか。そして、次にはどのような課題があるでしょうか。

新たな変革を生み出すために、この8つのステップがヒントになるかもしれません。

### 組織変化への 8つのステップと課題



※「1. チームに危機意識をつくる」は、「チームメンバーが自分たちの危機を意識する」という趣旨です。

コッター、ジョンP(黒田由貴子訳)：リーダーシップ論——今何をすべきか、ダイヤモンド社、1999を参考に作成



## 実際の話し合いのポイント

### ①話し合いにふさわしい場を設定する

話し合いは、タイムリーに、適切な場所で行うことが必要です。トラブルが生じて何か月も経過したあとでそのことを持ち出しても、相手はもう忘れているかもしれません。逆に、トラブルが起きた直後に話そうとしても、自分の気持ちの整理ができていなければ、建設的な話し合いは難しいでしょう。

また、話し合いにふさわしい場を設定することが重要です。大勢の人がまわりにいる場では、互いに率直な気持ちを表現しづらくなります。静かに落ち着いて話せる場所を選ぶことも重要でしょう。

### ②話し合いはルールを守って

冷静に建設的に話し合うために、次のようなルールを守ることが重要です。

①「誰々からこう聞いた」「誰々さんが困っている」ではなく、あくまで「自分自身の経験」という視点で、問題を表現します。



- ②「あなたは〇〇だ」と問題を指摘すると、相手は自分が非難・批判されていると感じて、防衛的になってしまい、話し合いができなくなってしまいます。できる限り、「私は〇〇した」「私は〇〇と感じている」など、“私”を主語にして(Iメッセージ)話します。
- ③「誰が正しいか」ではなく「何が正しいか」と考えます。そうすると、前向きな話し合いが進めやすくなるでしょう。

## 連載のおわりに

これまで4回にわたって、医療現場の安全のためのチームワーク・トレーニングについて、とくに医療者間のコミュニケーションスキルに焦点をあててご紹介してきました。勉強会にご協力くださったみなさま、また連載に関心を寄せてくださったみなさまに、心から感謝します。

いま、みなさまが自分のチームや組織をアセスメントして、もしも、コミュニケーションの問題があ

り改善の必要があるなら、これらのコミュニケーションスキルが役立つかもしれません。そのとき、参考になる「チームや組織で改革を進めるための8つのステップ」(p.94)をご紹介します。

そして、チームワーク・トレーニングを導入したり強化したご経験はぜひお知らせください。私たちにできることがありましたらお手伝いをしたいと思います。