

はじめに

① 療の世界においても変化の波が絶え間なく押し寄せる今日、第一線に立つ看護管理者の役割は多様かつ複雑です。管理者は、スタッフと経営組織体の間において、両者をつなぎ、業務プロセスを円滑に進めることを基盤として活動しますが、customer satisfaction（顧客満足）の向上から customer delight（顧客感動）の実現へと業務の目標レベルなどが上がるにつれ、日々追い立てられているような思いを抱えているのではないのでしょうか。

その一方で、在院日数の短縮化は、新人職員の離職や定着率の低下による労働力不足が発生している臨床現場において、ますます厳しい状況を生み出しています。

このような時代の流れは、看護管理者に変革型のリーダーシップとグループ・ダイナミクスを引き出すマネジメント技術を求めています。従来の問題解決法だけでは応じきれずに苦戦しているとき、あるいは自信がもてないという思いを抱えているとき、本書を参考にさせていただき、現状のあり様から脱却して看護管理者自身が活力をとり戻すきっかけになれば幸甚です。本書の具体的な活用法は次のように考えられます。

- ① 看護管理者自身の用途に応じて必要な章から読み始められるので、日々の看護管理実践に役立ちます。
- ② 新人やプリセプターへのコミュニケーション技術指導に活用できます。「空気が読めない」若手職員を嘆くばかりでなく、例えば、「患者さんが、今、何を言ったか」だけでなく「患者さんが、今、どのような状況で何を言ったか」に注目することをアドバイスしてみるとよいでしょう。また、患者さんとのコミュニケーション場面をともに振り返ることで、スタッフ間の対話も多くなるでしょう。
- ③ グループ運営全般に活かせます。例えば、委員会活動が思うように進まないときに、これは自分にコーチング力がないからだと落ち込むよりも、「課題遂行と社交という拮抗する2つの目標の中で、本来の目的を取り違えてしまった事例」だ、と冷静に分析することで、善後策

が考えられるようになるでしょう。

*

看護界では、各部署から委員を選出して民主的に話し合っ**て結論づ**けることを1つの手段として用います。プロセスを大事にするあまり、いざ実践に至るときには、遅きに失することもあり得えます。本書では、場合により委員会をつくら**ない決断も必要と**説いています。

管理者は自信がないと、つい、「前に習え」したり、「隣」に歩調を合わせようとしたりします。しかし、過去の方法にしがみつ**かない柔軟な**思考で直面する状況を克服していけば、職場に「よい循環サイ**クル」が**生まれることでしょう。そして、よりよい組織風土をつくりあげていくことができると思います。

なお、文中の事例のほとんどは、日本の医療現場のみならず、海外の医療現場をも訪れた杉本なおみ先生のアンテナが受信したエピソードをもとに創作されたものです。看護職以外の方がこれほどまでリアルに現場の問題を表現され、その解決の糸口を示唆されたことに脱帽します。

2008年7月

小井川悦子

はじめに	ii
------	----

Step 1



グループを知る

第1章 グループはこうなっている

A コミュニケーションとは	4
(1) 発信者・受信者	5
(2) メッセージ・フィードバック	6
(3) チャンネル	7
(4) コンテキスト	7
(5) 意味	9
(6) 記号化・記号解読	10
(7) ノイズ	11
B グループについて学ぶために	13
(1) 小集団コミュニケーションと組織コミュニケーションの違い	13
(2) グループとチームの違い	14
C グループあれこれ	18
(1) 一次的集団	18
(2) 二次的集団	18
(3) グループの果たす役割	19
コラム ● 過干渉型管理者の耳は……「ロバの耳」?	22

第2章 グループではこんなことが起こる

A グループが生まれてから消えるまで	24
(1) グループの誕生	24
(2) グループの維持・発展	27
(3) グループの解散	28
B リーダーが誕生するまで	30
(1) 誕生の経緯によるリーダーの区分	30
(2) リーダー誕生のプロセス	31
C メンバーの役割が決まるまで	32
(1) 公式役割より「非公式役割」が重要	32
(2) メンバーが「志願」する	33
(3) グループが「お墨つき」を与える	33
(4) 「役割特化」が起きる	34
コラム ● 初顔合わせのぎこちなさを和らげる	36

Step 2



グループをつくる

第3章 グループ・メンバーを決める

A まず「グループか？個人か？」を決める	40
(1) グループをつくる前に立ち止まって考える	40
(2) 判断基準に照らし合わせる	41
B 「十人寄れば時間の無駄」と覚える	44
(1) 適正人数を考える	44
(2) メンバー構成を絞り込む	46
C どんなメンバーが必要か考える	48
(1) 人選のための条件を決める	48
(2) メンバー間のバランスを考える	49
コラム ● 1+1+1 は 3？ 5？ それとも 1？	52

第4章 グループを軌道に乗せる

A グループに対するエンパワーメントを行う	54
(1) 「これならできる」という環境がある	54
(2) 「意味のあることをしている」と思える	56
(3) 「自分たちで決められる」と思える	58
B グループへの帰属意識を高める	59
(1) 「お食事会」はもはやハラスメント？	59
(2) 「名前」をつける	59
(3) 「居場所」をつくる	61
C グループごとの「文化」をつくる	62
(1) 「言葉の種」を蒔く	62
(2) 「歴史の 1 ページ」をつくる	63
(3) 人を標的にしない	64
コラム ● 「笑い」を通して見えるもの	66

Step 3



グループを診断する

第5章 「カタチ」から診断する

A 「決まりごと」と「実態」を区別する	70
(1) 「ネットワーク」という考え方	70
(2) 実態に即したネットワーク診断を行うには	71

B ネットワークの種類を見定める	73
(1) 目に見えない「カタチ」に注目する	73
(2) 日頃から情報の流れを意識する	75
C ネットワークの種類とその特徴	77
(1) 「伝言ゲーム」になりかねない「鎖型」	77
(2) 輪になっても……まだまどろっこしい「環型」	78
(3) 1人で大車輪？ 「車輪型」	79
(4) 星の数ほど経路がある「全方位型」	82
(5) 「あなた」対「私」になりやすい「二層型」	83
(6) ひづめの割れ目が情報の分かれ目？ 「馬蹄型」	84
(7) トップの2人が合わないと大変な「Y字型」	86
(8) 船頭が多すぎる「双頭型」	87
(9) 仲よしが集まる「内輪グループ型」	88
コラム ● 座席配置がグループ・コミュニケーションに与える影響	91

第6章 「ナカミ」から診断する

A グループがもつ2つの機能を知る	94
(1) 「課題遂行」と「関係調整」機能	94
(2) 「関係調整」機能を見落とさない	94
B リーダーの種類を知る	95
(1) スタイルによるリーダーの分類	95
(2) スタイルを知ることの重要性	98
C 「課題を遂行する」メンバー役割を知る	100
(1) 課題を遂行する9つのメンバー役割	100
(2) 各役割の行動と機能	100
D 「関係を調整する」メンバー役割を知る	104
(1) 関係を調整する4つのメンバー役割	104
(2) 各役割の行動と機能	104
(3) メンバー役割について知ることの重要性	106
コラム ● リーダーシップの理想と現実	108

Step 4



グループを改善する

第7章 グループ全体の問題を見つめる

A 役割固定	112
(1) 役割固定とは	112
(2) 役割固定の弊害	113

	(3) 役割固定を防ぐには	113
B	力の格差の拡大	115
	(1) 力の格差に対する5つの反応	115
	(2) 「力の格差に対する反応」の意味するもの	117
C	集団思考	118
	(1) 集団思考とは	118
	(2) 集団思考を誘発する3つの要因	121
	(3) 集団思考の3つの「症状」	123
	(4) 集団思考を防ぐには	125
	コラム ●「幅広麺ですよ〜」	127
<hr/>		
第8章	メンバー個人の問題を見つめる	
A	グループ活動そのものに対して拒否反応を起こしているメンバー	130
	(1) “Groupbate”	130
	(2) 過去の失敗体験が拒否反応を呼ぶ	131
	(3) 低いコミュニケーション能力が拒否反応を呼ぶ	131
B	「怠ける」「怠けさせる」パターンに陥っているメンバー	133
	(1) 集団手抜きをする	133
	(2) ただ乗りする	134
	(3) 誰かの穴埋めをする	134
	(4) 「集団手抜き」や「ただ乗り」への対処法	136
C	「すべては自分のため」に行動しているメンバー	138
	(1) 独裁者	138
	(2) 熱狂的信者	140
	(3) 目立ちたがり屋	141
	(4) お涙頂戴屋	142
	(5) 過剰開示型	143
	(6) 妨害屋	144
	(7) ビエロ	145
	(8) ひねくれ者	146
	(9) 孤高の人	147
	コラム ●意見が合わないことに合意する	149
	おわりに	150
	索引	152