

厚生労働省 令和4年度子ども・子育て支援推進調査研究事業
一時保護所職員に対して効果的な研修を行うための調査研究

職員間のコミュニケーション/チームビルディング

チームとして効率的に稼働するためのコツを押さえることで、日々の業務を円滑に行えるようになることを目的とします。

目次

1.口頭での意思伝達・業務連絡の留意点	2
2.チームワーク・権威勾配	6
3.チームワークの基礎となるワークエンゲージメントの向上	7
4.デフュージングの実施(ストレスへのチームでの対応) (二次受傷防止より再掲)	8

口頭での意思伝達・業務連絡の留意点



Point !

- コミュニケーションは“機能面”と“情緒面”がある
- 言い方、言うタイミング、言いやすい雰囲気留意
- 要領よく、わかりやすく状況を共有し、伝達するコツとしてSBARの枠組みに沿った発言を心掛ける
- 1人で抱え込まない/抱え込ませない

コミュニケーションの“機能面”と“情緒面”

コミュニケーションの機能面	<ul style="list-style-type: none">• 作業手順や、こちらの要望・提案、目の前の事象を要領よく、説明すること• 文字に表記可能となる事柄を正しく伝達すること
コミュニケーションの情緒面	<ul style="list-style-type: none">• こちらの感情や気持ちを伝えること• 言葉の意味が通じて、こちらの気持ちが伝わらないこと、相手の気分を害してしまうことがあるため、適切な敬語、丁寧語を使用することや、命令、依頼、要請、提案*などのいずれのスタイルで発話内容を修飾する

※命令、依頼、要請、提案の各スタイルの例

• 命令形「玩具を片付けてください」

相手の拒否を許容しない前提なので命令口調となり不快にさせる

• 依頼形「玩具を片付けてもらえますか」

拒否権を相手に留保させる（片づけないという選択肢を相手に与える）口調なので、雰囲気が和らぐ

• 要請形「玩具を片付けてくれたら助かります」

相手の行為を自分に与えることを要請する口調なので、へりくだった雰囲気となる

• 提案形(A)「玩具を片付けましょうか」(B)「玩具を片付けると良いと思います」

(A)のように、自分も行動をとる提案であれば受け入れられるが、(B)のように相手にのみ行動を要請する提案ですと押し付け的になる。

口頭での意思伝達・業務連絡の留意点

言葉つかいのテクニック

- こちらの意図を正確に伝えるためには、自分と相手とが共通に理解できる言葉を使い、相手の理解しやすい文章構造でコミュニケーションをとることが重要です。
- このための言葉使いのテクニックの例は以下のとおりです。

テクニック	例
数字には単位を正しくつける	<ul style="list-style-type: none">• 「5ミリお願い」という注射薬指示では、5ミリリットルか、5ミリグラムかがわからない• 米国ではメートル法のつもりで数値指示をしても、ヤードポンド法で理解されることが多い
一意的な言葉を使う (多義的な言葉を使わない)	<ul style="list-style-type: none">• 作業指示において、“ぜんぶを清掃”は、“全部”か“前部”かわからない
相手のわかる言葉を使う (専門用語を一般的に用いない)	<ul style="list-style-type: none">• 患者に対して医師が“固形物は食べないこと”と指示を与えたところ、柔らかいカステラを食べた人がいた
定量表現可能な値は定量表現をする	<ul style="list-style-type: none">• “もうちょっと右”“もうすぐ出発”ではなく、“30cm右”“10分後の出発”など、定量的にいう
肯定表現をする (否定表現をしない)	<ul style="list-style-type: none">• 雨の日以外は使わないでください→雨の日に使ってください：非定型や対偶表現を否定する構文は理解しにくい• 試験終了時に“鉛筆は持たないで”：鉛筆を“持つ”ことが意識されて、置こうとしない。 →“鉛筆は置いて”：すべき動作を直接的に言うべきである
同時に複数のことを問いかけない (一つの問いかけには一つの質問とする)	<ul style="list-style-type: none">• 初対面の患者に対して患者確認と状態確認のために「△さん、寒くはないですか？」と尋ねたところ、「寒くはないよ」との返事を得たが、その患者は実際は○さんであった（「△さんですね？」、「寒くはないですか？」と分けて尋ねるべきである）
多数項目の口頭指示は避ける	<ul style="list-style-type: none">• チェックリストやメモを与える・使用する
緊急度に応じて声のトーンや口調を変える	緊急状態では高い声のトーンで、「すぐに対応してください」などと命令口調でいう

小松原明哲(2016)「安全人間工学の理論と技術 ヒューマンエラーの防止と現場力の向上」丸善出版 p110 表9.1より引用し抜粋

口頭での意思伝達・業務連絡の留意点

状況の共有のコツ

- 業務の引継ぎや、保護児童のケアに関して先輩職員に助言を求めるときなど、業務の中で保護児童の状況を同僚に伝達・共有する場面は多々あると思います。
- こうした場面で要領よく、わかりやすく状況を共有し、伝達するコツとして、チーム医療の現場などで使われている「SBAR」が参考になります。
- 状況（S）、背景（B）、評価（A）、提案（R）の4項目を伝えることを意識し、最低限でもSとRをセットにして伝えることを意識すると良いでしょう。

Situation(状況)

どういう状況か、何が生じたのか

Background(背景)

そういう状況の生じる背景として思い当たることは何か

Assessment(評価)

どのような理由でそのような状況が生じたと思うか

Recommendation (提案)

相手に期待すること・してもらいたいことは何か

言うタイミング

1. 割り込まない

緊急事態を除いて、相手が作業等に集中しているときに割り込まないこと

2. 相手が行為を始める前

作業に関して、特に注意すべきことや申し送り事項がある時には、作業内容のリマインドのためにも、相手が行為（作業）を始める前に伝達すべきことは伝達します。また相手の行為への疑問は躊躇せず即座に指摘します。

3. 状況情報の共有と更新

チームで作業をする場合は情報共有を随時行います。これにより、チームにおける各メンバーが果たすべき役割、チームが直面している状況に関する共通理解を持つことで、チームとしてのパフォーマンスの向上を図ります。

(参考) Team STEPPS®のテクニック (チームのためのコミュニケーション技術)

- 米国において国防総省や航空業界などの事故対策実績を基に作成された、チーム医療のパフォーマンス向上のためのプログラムであるTeam STEPPS®には、SBARの他に、チームのための様々なコミュニケーション技術が示されています。

コールアウト (声だし確認)

- 情報を声に出すことで、緊急時に重要な情報をチームメンバー全員に同時に伝達する

チェックバック (再確認・復唱)

- 復唱のこと

例：A「〇〇君は卵アレルギーなので食事の配膳時に卵料理を取り除くようにしてください」

B「配膳時に〇〇君の食事から卵料理を取り除くのですね」
A「そうです」

2回主張のルール

- 患者の安全を害する懸念のある相手の行為に対して自分の主張が無視された時に、少なくとも2回は相手に主張する。
- 1回目は質問の形を取り、2回目は自身の心配をやや強めに主張する。

例：1回目「〇〇君が心配です。具合が悪そうで、症状がいつもと違います。診ていただけませんか」

2回目「〇〇君のことがとても心配です。症状が気になります。今すぐ診ていただく必要があると思います。」

CUS (問題のある行為をやめさせるために伝える言葉)

私は心配です (Concerned) / 私は不安です (Uncomfortable)
安全上の問題です (Safety issue)

DESCスクリプト (意見の対立を解決するためのプロセス)

- Describe: 特定の状況や行動を「説明」して、具体的な根拠や情報を提示する
- Express: その状況についてどう感じていて、何を心配しているかを「表明」する
- Suggest: 別の選択肢を「提案」して、合意点を探る
- Consequence: 定められたチームの目標や患者安全に与える影響という観点から、予想される「結果」を述べる

引継ぎ (I PASS the BATON)

- Introduction: 自分の名前
- Patient: 引継ぎ対象とする患者の氏名、年齢、所在当
- Assessment: 患者の評価 (現在の主訴、バイタル、症状)
- Situation: 現在の患者の状態や状況
- Safety Concern: 患者に対する安全上の心配
- Background: 患者のこれまでの背景 (並存疾患、仕様薬剤)
- Action: 患者に対してとられた・とられる措置
- Timing: 緊急性の程度
- Ownership: 責任を負う主体
- Next: 患者に今後予想される辞退

適度の権威勾配の形成

- 上司や先輩があまりにも権威的、威圧的な態度やふるまいをする場合（権威勾配が急峻な場合）、部下や後輩は日ごろの報告、連絡、相談などがしにくくなります。特にミスに関する報告は上がってこなくなり、チームとしてのコミュニケーションの妨げとなり、円滑な業務遂行ができなくなるばかりか、重大インシデントに繋がるおそれが高くなります。
- そのため、上司や先輩は、部下や後輩に対しても受容的・共感的かつ教育的態度で接することを心がけることで、忖度のない率直なコミュニケーションが可能な職場の雰囲気づくりに努めましょう。

褒めあうチーム風土の形成（モノを言いやすい雰囲気の形成）の形成

- 円滑な業務遂行、業務によって受ける心理的負荷を少しでも軽減するためには、職員間で互いに遠慮なくモノを言える（意思疎通を図ることができる）雰囲気を形成したいところです。
- そのため、同僚の仕事について意識的に、「ありがとう」の一言を返すことや、評価できる点について具体的に言及しながら褒めることを行い、相互に尊敬の念を持てるように努めましょう。これについては、自身がOJTを実施する立場になったときに特に意識します。

1人で抱え込まない/抱え込ませない

- 児童指導員の仕事は感情労働であり、精神的ストレスの絶えないものです。また子どもに対するケア・指導、かけるべき言葉にも絶対的な正解はおそらくないので、個人の能力の多寡を問わずそうした仕事を一人で抱え込み、やり切ろうとするのは無理があります。
- そのため、「子どものケアと指導はチームで取り組むもの」という認識を職員同士で徹底的に共有するように努めましょう。
- そのうえで自身の心身状況や、現在実施しているケアや指導の内容、それに対する対象児童の反応などに少しでも、どんなに些末でも疑問や迷いが生じたら臆することなく同僚に相談し、チームとして対応ができるようになることを目指しましょう。

チームワークの基礎となるワークエンゲージメントの向上

💡 Point !

- ワークエンゲージメント（仕事への「活力」「熱意」「没頭」）を高めることで、同僚や組織に対してポジティブな感情が育まれ、職員同士のコミュニケーションや組織への貢献度、職務への満足度が向上すると言われています。

ワークエンゲージメントとは

定義

- 職員が仕事に対してポジティブな感情を持ち、充実している心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知のことです。

特徴

- 活力
 - 仕事に対するエネルギー、心理的な回復力の程度
- 熱意
 - 仕事へのやりがいの感じられ方の程度
- 没頭
 - 仕事に取り組んでいるときに感じられる幸福感、時間が早く進むような感覚を得る状態の程度

高いワークエンゲージメントが職場にもたらす影響

- 離職率の低下
- 生産性の向上
- コミットメントの向上
- 顧客満足度の向上
- メンタルヘルスの向上

ワークエンゲージメントを高めるために

個人の資源

- 職員が仕事を「やらされている」と捉えるのではなく「自らやっている」と主体的に捉えなおし、やりがいを持てるようにすることが重要
- 例えば一般企業においては、マネージャーから部下への仕事の権限移譲の促進、授業員の希望に合った業務アサインの実施、やりたい仕事に就くために必要な知識やスキルを学ぶ場を用意する、といったことが推奨されています。

仕事の資源

- 仕事の効率化を図る、仕事を通じた成長時間を得られるようにするといったことを通じて、仕事へのモチベーションを高めることを指します。
- 上司のサポートや、仕事に対する裁量権の付与、適切なフィードバックを行うといったことが推奨されています。

公益社団法人全日本能率連盟HP「ワークエンゲージメントとは？ 高めるための取り組みから、測定方法まで詳しく解説」
(<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0075-workengagement.html>), 2023/3/20閲覧

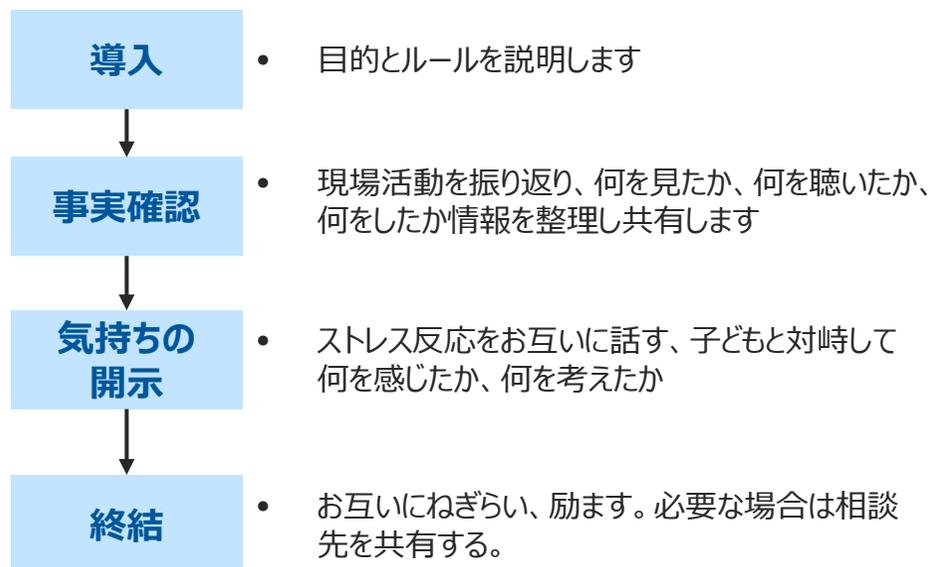
デフュージングの実施(ストレスへのチームでの対応) (二次受傷防止より再掲)

- 消防士やライフセーバーは、チームとして職員のストレス反応の軽減と心のケアを行うため「デフュージング」を実施しています。デフュージングは自分の気持ちをお互いが話すことによってストレスを発散させる方法です。

デフュージングの目的

- 現場活動に関する情報の整理と共有
- 職員の結束力向上、相互理解、サポート関係強化
- 典型的なストレス反応の早期発見、軽減
- ストレス反応の相互理解・対処方法の情報交換
- 更なるサポートを必要とする者の早期発見

デフュージングの実施手順



実施方法

メンバー構成

- 3～7人程度とする。

時間

- 20分～60分程度

場所

- 職員だけのところ、会議室など

ルール

- 秘密の保持
ありのまま、感じたままの気持ちを素直に話し、ストレスを吐き出すことが基本的な目的なので秘密は保持します。また実施報告等は一切行いません
- 発言の強制はしない
無理に話す必要はなく、話したかったら思っていることを率直に話します
- 他人の感情を批判しない
同席者の発言に対する批判、反論はしません。自分の思いを話、人の話を聞いて共感し、体験や思いを共有するのがデフュージングです。
- 理解ある雰囲気の中で行う
お互いが好意的に、相互理解の中で行います。
- 一切記録を取らない、残さない
プライバシー保護と話しやすい雰囲気のため記録は取りません

(出所) 特定非営利活動法人日本ライフセービング協会：ライフセーバーのための惨事ストレスへの対応ガイドライン.2015 (<https://jla-lifesaving.or.jp/wp/images/about/for-lifesaver/07-stress.pdf>), 2023/3/20閲覧 pp.13-16

参考文献

- 小松原明哲：安全人間工学の理論と技術 ヒューマンエラーの防止と現場力の向上. 丸善出版. 2016
- WHO発行, 東京医科大学医学教育学・医療安全管理学講座 訳「WHO患者安全カリキュラムガイド 多職種版
- 公益社団法人全日本能率連盟HP「ワークエンゲージメントとは？高めるための取り組みから、測定方法まで詳しく解説」,
- (<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0075-workengagement.html>),
(2023/3/20閲覧)
- 特定非営利活動法人日本ライフセービング協会：ライフセーバーのための惨事ストレスへの対応ガイドライン.2015 (<https://jla-lifesaving.or.jp/wp/images/about/for-lifesaver/07-stress.pdf>), (2023/3/20閲覧)