

#4：看護管理オンライン講座 資料

1. 重要なコンセプト

- 看護管理者になること
 - 管理者は、**権限・能力・行動**が融合した**職位に付与したパワー**を持つ
 - 看護管理者は、**自らの意思**であり**決断である覚悟**を持つ必要がある
 - 管理者は**倫理性**が大切であり、**看護サービスやスタッフに責任を持つ**
- マネジメント
 - 看護管理者の仕事は直接ケアではなく、**マネジメント**である
 - **ニーズを読む力、分析を深く行う力、実行する力**の3つが必要である
 - **看護管理者の最大の任務は、実行すること、一歩でも前に進むこと**
- ミンツバーグの組織論（とても有名な理論です！）
 - **マネージャーの活動を、対人関係・情報伝達・意思決定の3つとした**
 - マネジメントとは**実践を行いながら、技能を磨いていく**
 - **部下がパフォーマンスを発揮するための環境を作る**

2. EQ（心の知能指数）

ダニエル・ゴールマン（心理学者、ノーベル経済学賞）は、ビジネスやリーダーシップの成功において、**EQ（Emotional Intelligence：心の知能指数）**が非常に重要であると提唱しました。ゴールマンの研究では、**IQ（知能指数）よりも、感情を適切に扱う能力（EQ）が重要**であり、組織で成果を上げるためにはEQの向上が必要不可欠であることが示されています。管理者は自分の感情を知ることが大切です。

● EQの主要な5つの特性

EQが高い人は、自分や他者の感情を正確に認識し、適切に対応できるため、優れたリーダーシップやチームビルディングにおいて重要な役割を果たします。ゴールマンのモデルでは、EQは次の5つの特性に分類されます。

1) 自己認識 (Self-Awareness) ※ 私自身が一番大切にしている認識です

- 定義：自分の気分、感情、欲求を把握し、他者に与える影響を理解する能力
- 特性：**自分の感情を理解して現実的な自己評価**ができる。自分の失敗や欠点を笑い飛ばせる**ユーモア**のセンスを持つ。

実践: 自分の感情を意識的に観察し、どのように行動に影響しているかを理解する。自分の感情を積極的に受け入れることで、現実的な自己認識を深める。

2) 自己統制 (Self-Regulation) ※ 自分のネガティブな感情を否定しない

- 定義：衝動や気分をコントロールし、行動する前に慎重に判断する能力
- 特性：**信頼できる、一貫性がある**、不確実な状況にも**冷静に対応できる**。変化に対して**柔軟**に対応できる。

実践: 衝動的な反応を控え、深呼吸や状況を振り返る時間を作る。決断する前に、状況を多角的に考察する習慣を身につける。

3) モチベーション (Motivation)

- 定義：目的のために仕事をする**情熱**を持ち、目標を達成しようとする能力
- 特性：**強い達成意欲**を持ち、目標に向けて**粘り強く努力する**。失敗に直面しても**楽観的**でいられ、自分の組織や**チームにコミット**している。

実践：自分の目標を具体的に設定し、そこに向かって意欲的に取り組む。失敗しても前向きに捉え、次の挑戦に活かす。

4) 共感 (Empathy)

- 定義：他者の感情や視点を理解し、感情に基づいて適切に対応する能力。
- 特性：**優れた人材を育成し**、つなぎとめることができる。**異文化に対して敬意**を払い、**相手の背景を理解しよう**とする姿勢がある。顧客対応に優れる。

実践：相手の立場に立って物事を考え、感情を理解しようと努める。共感を示すことで、信頼関係を築く。

5) ソーシャルスキル (Social Skills)

- **定義**：人間関係を効果的に管理し、ネットワークを構築し、調和を築く能力。
- **特性**：**変化をリードする能力と説得力**があり、他者を動かすことができる。**チームを構築し、リーダーシップを発揮してチームをまとめ上げる。**

実践：積極的に他者とコミュニケーションを取り、信頼関係を構築する。共通の目標を見出し、チームを引っ張る役割を担う。

3. 自分の感情と向き合う – マネージャーとしての感情管理の重要性

私もアメリカで研究者として働いて国際的なチームをマネジメントしており（文化も言語も異なるので、ビックリするくらい大変です）、また日本でも会社を経営していると、圧倒的なエネルギーを使い、またトラブル対応ばかりしているので、毎日逃げたくなり、感情的に疲弊していきます。感情を否定せずに、シグナルとして受け取っています。

- 感情は「シグナル」である

感情は私たちの内側からのシグナルであり、自分が何かに対してどのように感じているか、また、何に反応しているのかを示す重要な情報です。**自分の感情を否定せずに、正しく認識することで、より効果的な意思決定や行動が可能になります。**

- 感情と向き合うためのステップ

ステップ	内容
1. 感情を認識する	自分が今抱えている感情を まずは認識することが重要 です。感情を無視せずに、喜びや怒り、悲しみといった感情がどのような状況から生まれたのかを理解することが、適切な対応を取るための第一歩となります。
2. 感情の背景を理解する	感情の背後にある 原因や情報 を捉えることが必要です。なぜそのような感情が生じたのか、自分がどのように反応している

	<p>るのかを深く掘り下げること、感情の本質を理解することができます。シグナルは何を意味しているのでしょうか？</p>
<p>3. 感情をコントロールする</p>	<p>感情を感じることは自然なことです、コントロールする力が求められます。特にマネージャーとしては、感情に流されずに冷静で適切な対応を行う能力が重要です。自分の感情に気づいた後、冷静に分析し、管理する方法を考えます。</p>
<p>4. 感情を否定しない</p>	<p>感情を否定することは逆効果です。感情を抑え込むのではなく、自然なものとして受け入れ、他者への影響を最小限に抑えるためにどう扱うかを考えます。感情が溜まりすぎないように、適切に表現する方法を見つけることが大切です。</p>

● マネージャーとしての感情管理の重要性

マネージャーは日々、**多くのプレッシャーやストレスに直面し**、感情をコントロールしなければならない状況に置かれます。**感情を適切に管理**することで、マネージャーとして以下のような効果を得ることができます。

1) 冷静な意思決定

感情に流されることなく冷静に意思決定を行うことが可能になり、チーム全体に安定感をもたらします。感情が高ぶった状態で意思決定をすると、後で後悔する可能性があります。感情をコントロールできれば、より合理的な判断ができます。

2) ストレスの軽減

感情を認識し、正しく向き合うことで、自分自身のストレスを軽減することができます。感情を溜め込まず、適切な方法で解放することが、長期的なストレス管理に繋がります。

3) チームへの良い影響

マネージャーの感情管理がうまくできていると、**チームメンバーにもポジティブな影響を与えます。**感情に振り回されない**リーダーシップを発揮**することで、**チーム全体の雰囲気やパフォーマンスも向上**します。

4. コーチングの実際 — 組織文化を向上させるための効果的なコーチング手法

コーチングは、従業員の成長やパフォーマンス向上を促進するための重要なマネジメント手法です。**組織文化を改善し、従業員のエンゲージメントを高めるためには、期待値の明確化、継続的なサポート、そして責任感を持たせることが重要です。**効果的なコーチングを通じて、スタッフのモチベーションやパフォーマンスを高め、組織全体の成果に繋げることができます。

- コーチングの5つの重要な要素

1) 期待値を設定する

コーチングを行う際には、まず**期待値を明確に設定**することが重要です。スタッフが何を達成すべきか、何が求められているかを明確に伝えることで、従業員は自分の役割や目標に対して責任感を持つことができます。

- **具体的な目標設定:** 従業員が何を達成すべきかを**具体的に示す**ことが、パフォーマンス向上の第一歩です。目標は SMART（具体的・測定可能・達成可能・関連性・時間制約のある）基準に基づいて設定します。
- **期待の明確化:** 各従業員の**強みやキャリア目標**に基づき、個別に期待値を設定します。これにより、個々の成長と組織の目標が一致するようになります。

2) 継続的なコーチングを行う

コーチングは**継続的に行う**ことが重要です。定期的なフィードバックを通じて、従業員が自分の進捗を確認し、改善すべき点や強みを認識できるようにします。

- **定期的なフィードバック:** 年に一度の評価だけではなく、**日常的なフィードバック**を行い、従業員がその都度改善や成長できるようサポートします。これはエンゲージメントを高めるために極めて重要です。
- **進捗のモニタリング:** コーチングの効果を最大化するために、スタッフの**進捗を定期的にモニタリング**し、目標に対してどの程度達成しているかを確認します。

3) アカウンタビリティ（責任感）を生み出す

アカウンタビリティ（責任感）を持たせることで、従業員は自身のパフォーマンスに対して責任を感じ、より主体的に業務に取り組むようになります。

- **責任の明確化:** 従業員には、目標に対して**責任感を持たせる**ために、**どのような役割を果たすべきか**を明確に伝えます。
- **自己評価とフィードバックの連携:** 従業員自身が**自己評価**を行い、その後上司からのフィードバックを受けることで、自発的な改善行動を促します。

4) 上司の関与がエンゲージメントを高める

上司が従業員の目標設定に**積極的に関与**することで、従業員のエンゲージメントは大幅に向上します。目標設定を共に行うことで、従業員は自分の仕事に対して強い責任感を持ち、モチベーションが高まります。

- **上司の関与が重要:** 上司が目標設定に関与している従業員は、そうでない従業員に比べて、**約4倍もエンゲージメントが高い**というデータがあります。
- **個別の目標設定:** 各従業員の**キャリアパス**や個別の強みに基づき、上司が適切な目標設定をサポートし、**組織と従業員の双方にとって利益**となるようにします。

5) キャリア開発とパフォーマンス測定を一緒に行う

従業員の**キャリア開発**と**パフォーマンス測定**は、切り離すことなく一緒に行うべきです。キャリア目標に向かって成長するプロセスの中で、パフォーマンスを適切に測定し、強みを活かしてさらなる成長を促すことができます。

- **キャリア開発の支援:** 従業員が自分のキャリア目標を達成できるように、次のステップに向けた**キャリア開発のサポート**を提供します。
- **目標達成とキャリアのリンク:** パフォーマンス目標を達成することで、従業員が**キャリアの成長を実感**できるようなフィードバックと報酬制度を整えます。

5. 目標達成の極意 – 成功の秘訣

ハイディ・グラント博士（社会心理学者）は、目標を達成するために効果的な戦略を提唱しています。彼女の理論は、単に目標を設定するだけでなく、具体的な行動計画やマインドセットを重視し、成功に向けた実践的なアプローチを提示しています。以下に、目標達成のための**9つの極意**をまとめました。個人とチームの目標達成の両方に適応できる理論です。目標達成は学習で学べるスキルです。

2. 目標達成の9つの極意

極意	内容	具体的なアドバイス
できるだけ具体的に目標を設定する	目標が漠然としていると、行動計画が曖昧になり、達成が難しくなります。	目標は 具体的で、測定可能で、明確な期限 を設けましょう。例：「健康的になる」ではなく、「週に3回、30分のウォーキングをする」と設定します。
行動するタイミングを逃さない	行動のタイミングを逃すと、目標達成の機会が減ります。	「いつ」「どこで」「どのように」 行動するかを事前に決めて、スケジュール化 することが重要です。行動計画を具体的に定めることで、迷わず実行できます。
残された道のりを正確に知る	現在地と目標までの距離を正確に把握し、進捗状況を常に確認する。	定期的に目標に対する進捗を 評価 し、どれだけの距離を進んでいるかを把握しましょう。 進捗が分かれば、目標に向けたモチベーションを保ちやすくなります。
現実的な楽観主義者になる	無謀な楽観主義ではなく、現実を見据えたうえで、楽観的に目標に向かう姿勢が大切です。	課題を過小評価せず、 現実的な挑戦 を見据えながら、達成可能な成功に向けてポジティブに行動します。
「うまくやる」ことではなく「うまくなる」	一度の成功よりも、継続的な成長を目指すことが重要です。	成果よりも、 成長プロセス を重視しましょう。 失敗から学び、次の挑戦に活かすことが長期的な成功に繋がります。

ことに力を入れる		
気概を持つ	辛抱強く粘り強く取り組む姿勢が、目標達成には不可欠です。	途中で諦めずに、困難な状況でも 目標に向かって進む意志 を持ち続けることが大切です。気概を持つことで、 長期的な成功 を収めることができます。
意思の力を鍛える	意思力は有限ですが、トレーニングによって鍛えることができます。	小さな達成 を積み重ね、意思の力を 段階的に強化 しましょう。また、自己制御が必要な場面では、前もって準備し、対策を立てておくことも有効です。
無茶をしない	無理をして短期的に結果を出そうとすると、長期的な持続が難しくなります。	目標達成には ペース配分 が重要です。無理をせず、 休息や回復の時間を確保しながら 、持続的に取り組むことが大切です。
「何をしてはいけないか」ではなく「何をすべきか」	否定的な考え方よりも、積極的に「すべきこと」に焦点を当てる。	ネガティブな思考を避け、 具体的な行動 や「どうすれば成功するか」に注目することで、ポジティブな方向に進みます。

- 実践するためのポイント

- **具体的な行動計画を立てる**: 漠然とした目標ではなく、明確なステップを決めて進めることが重要です。
- **進捗の確認を習慣にする**: 定期的に自分の進捗を確認し、軌道修正することで、目標達成に向けたモチベーションを維持します。
- **成長に焦点を当てる**: 一度の成功ではなく、失敗や困難から学び、成長することを常に意識しましょう。

6. ティール組織—訪問看護における実践例

ティール組織は、伝統的なトップダウン型のマネジメントモデルとは異なり、**自己組織化**や**進化する目的**に基づいた、新しい形の組織モデルです。このモデルは、企業だけでなく医療や教育などのあらゆる分野で適用できる柔軟な組織運営を可能にします。このアプローチでは、**個々のメンバーが自律的に意思決定**を行い、自己管理を実現することで、**組織全体の柔軟性や創造性を高めます**。

- ティール組織の3つの基本原則

ティール組織には、伝統的な組織運営とは異なる3つの基本原則があります。

基本原則	内容
自己管理 (Self-management)	階層的な管理構造をなくし、組織のメンバーが 自律的に意思決定 を行います。リーダーは存在しますが、指示を出すのではなく、チームが 自主的に活動 を進められるようサポートします。
ホールネス (Wholeness)	メンバーは 職場で自分らしさを保ち 、全人的な視点での協力を大切にします。 感情や個性を表現できる環境 が整っており、メンバー間の 強い信頼とコミュニケーション が生まれます。
進化する目的 (Evolutionary Purpose)	組織の目的は静的ではなく、 時間とともに動的に進化 します。組織全体が自然な進化の過程で方向性を決めていくため、従来のようにトップダウンでビジョンを決定するのではなく、 環境の変化に適応しながら目的 が変わっていきます。

- ティール組織の特徴と従来の組織との違い

項目	ティール組織	従来の組織
意思決定	分散型 ：自己組織化されたチームが自主的に決定を行う。	トップダウン型 ：上層部が決定し、指示が下される。
役割	柔軟な役割分担 ：役割は固定されず、プロジェクトや状況に応じて適切な役割を担う。	固定された役割 ：明確な役職と職責が割り当てられ、変更が少ない。
動機づけ	内発的な動機 ：個々のメンバーが自律的に動機づけを持ち、仕事に取り組む。	外発的な動機 ：昇進や報酬を動機に行動する。
コミュニケーション	全員参加型 ：全てのメンバーが平等な立場で意見を出し合い、意思決定に関与する。	階層的な伝達 ：上から下への一方的なコミュニケーションが主流。
適応力	柔軟に変化 ：環境や状況に応じて目的や戦略を柔軟に変化させる。	固定された戦略 ：事前に決定した戦略に従って進める。

- オランダの訪問看護師チーム「ビュートゾルフ」

ティール組織の成功事例として、オランダの訪問看護師チーム「**ビュートゾルフ (Buurtzorg)**」が広く知られています。この組織は、自己管理型のチーム運営を採用しており、ティールの原則を効果的に実践しています。

1) **自己管理チーム**：ビュートゾルフの看護師は、階層的な管理者を持たず、12人程度の小規模なチームが自律的に患者ケアを行います。チーム内で役割分担を行い、業務の全体を管理します。

2) **患者中心のケア**：看護師たちは、患者のニーズに柔軟に対応し、個別のケアプランを立てて提供します。患者ケアの改善に常に取り組み、必要に応じてケアプランを適宜修正します。

3) **高い柔軟性と効率**：ビュートゾルフでは、自己管理型の運営により無駄な階層がなく、患者のニーズに迅速に対応できます。その結果、患者満足度が高く、医療コストも削減されています。

4) **成長と学び**：看護師たちは、自己成長と学びの機会を得ながら働くことができ、互いにサポートし合う環境が整っています。

ビュートゾルフの成功要因

- **顧客中心主義**：患者のニーズを第一に考え、柔軟でパーソナライズされたケアを提供。
- **自主性の尊重**：チームが自律的に運営されることで、従業員のモチベーションが高く保たれ、業務効率も向上。
- **シンプルな管理構造**：複雑な管理層がなく、フラットな組織運営によって迅速な意思決定が可能。
- **進化し続ける組織**：目的や戦略が固定されず、常に進化し続ける組織であるため、持続的な成長を実現できる。

ハーバード大学経営大学院の研究論文には、3つの有名な看護の例が出てきます。

- イノベーションのジレンマ『アメリカにおける NP の活躍』
- 心理的安全性『医療ミスの報告の多さと心臓血管手術の合併症の低さ』
- ティール組織『オランダの訪問看護ビュートゾルフ』

読書家として経営学書を読んでいて、看護が出てきた時は、鳥肌が立ち、看護を客観的に評価・分析する経営学者に感動しました。次の世界を変えるイノベーションは看護から生まれると信じています。