



【ポイント】コロナ禍以降は中堅ナースの “4つの実践力”が職場を支える



“4つの実践力”が
中堅ナースに必要な
2つの理由（ロールモ
デル、管理職志向）



観察力と傾聴力は
不満分子を減らし、
スタッフの自己肯定感を
高める



職場内の
モチベーション向上
安定・安全の欲求を
満たし、自律促進へ

中堅ナースはいま、何を感じているのか？

中堅ナースの疲弊感

- ✓ 新人ナースの手厚い育成
- ✓ コロナ禍で病床調整を進めるほど、できる人に仕事が集中
- ✓ 管理職志向がないと、後輩の育成・指導が自分のキャリアにはプラス？

同じ職場でベテラン看護師がタコツボ化



COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

“4つの実践力”とは

◆本来は管理職に求められるスキル

- ✓ 管理職が部下を育て、看護組織と自部署の目標を達成するためには、部下との信頼関係を築くことが必要不可欠です。
- ✓ そのためには、核となる4つの実践力：「観察力」「傾聴力」「承認力」「対話力」を職場で発揮することが求められます。

◆最も発揮される場面とは？

- ✓ 部署には多くのスタッフがいため、日常的な関わりより、【目標管理面接】での発揮が効果的
- ✓ 特に、「承認力」と「対話力」を磨くことが大切である。



管理者の役割①

定義： 経営資源を効率的に活用し、最大の成果をあげる事。
（狭義）→上位方針を組織に納得させ、徹底すること。

⇒上位方針を「自らの言葉で」語ること

計画・役割明示・
指令・統制・調整

コミュニケーション

仕事の管理	人間関係
仕事の改善	部下育成

問題解決

目標設定・評価・O J T

タスク・マネジメント ヒューマン・マネジメント

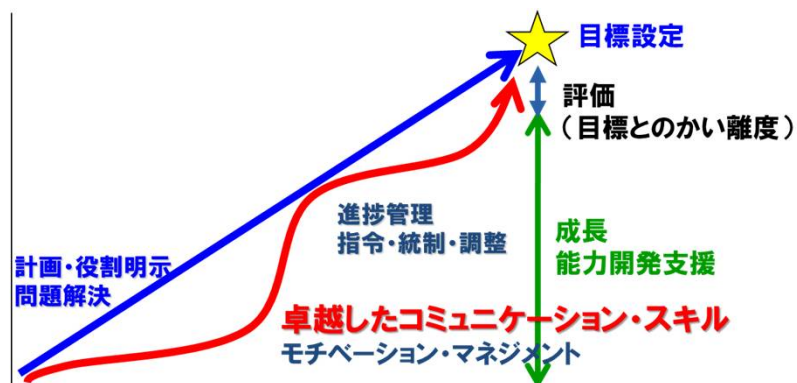
COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

管理者の役割②

定義： 経営資源を効率的に活用し、最大の成果をあげる事。
（狭義）→上位方針を組織に納得させ、徹底すること。

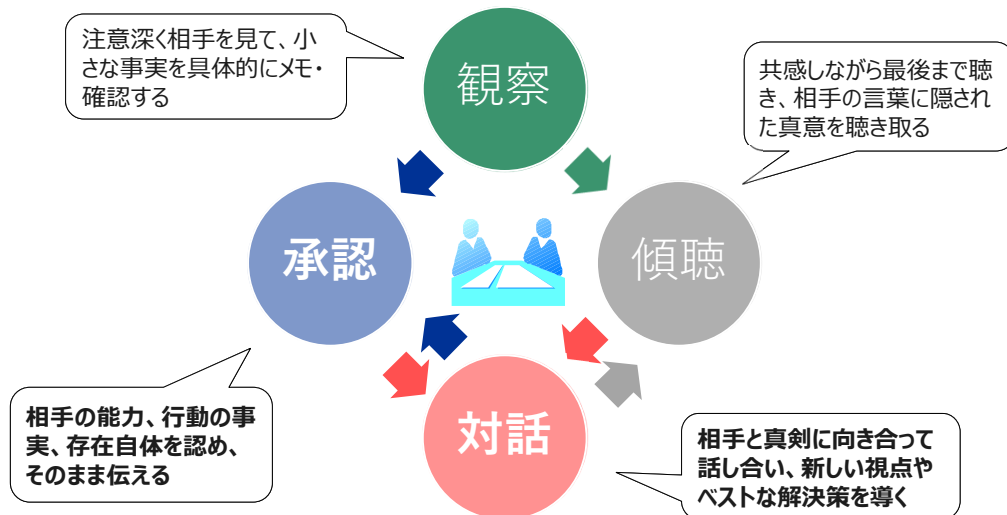
⇒上位方針を「自らの言葉で」語ること

仕事の管理	人間関係
仕事の改善	部下育成



COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

面接では、特に承認力と対話力が試される



COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

中堅ナースにも“4つの実践力”が必要



COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

中堅ナースに求められる「観察力」



観察とは

※ここでは、同僚・後輩とのコミュニケーションを前提とする

- 「観察」とは、（仕事ぶりや周囲との関係性など）対象の実態を知るために注意を払うこと。また、その変化を捉えること。
- 「観察」とは、ただ漫然と眺めることではなく、相手はどういう人なのか、なぜそういう言動をとったのか、言動の裏にはどんな事情が隠されているのか、想像力を逞しくして見ること。

🔑 “観察” のポイント

- ① 観察の視点（テーマや場面）を決める
：何かヒントを探そう、“種”を見つけようという観察の視点をもつと、見える世界が変わる
- ② スタッフの小さな変化を見逃さない
：大切なのは、観察を通じて誰も気づかないような小さなことに気づくこと、感じること
- ③ いろんな角度から観察する
：スタッフの立場、患者さんの立場、主人公・脇役・観衆的な立ち位置？といった角度から観察する

COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

観察の視点

あなたはスタッフについて、どういたところに目を向けていますか？

【観察の視点（テーマや場面など）】（例1）

- ・ 朝のあいさつ時の声のトーンや顔の表情
- ・ 顔つきや体型（目つき、顔色、太ってきた、やせてきた）
- ・ 服装（靴の汚れ、制服、装飾品、香水、色、形）
- ・ 日々の体調
- ・ ストレスの状況やその原因（ストレスラー）
- ・ 行動パターン
- ・ 勤務態度（遅刻・早退・欠勤、早朝出勤など）
- ・ コミュニケーションの仕方
- ・ 会議や打合せなどでの発言
（発言頻度、発言内容、ネガティブ／ポジティブ）
- ・ 目標の達成度
- ・ 仕事の満足度
- ・ 得意分野、持ち味
- ・ 苦手分野

【観察の視点（テーマや場面など）】（例2）

- ・ 仕事量（残業時間の変化）
- ・ 仕事のスキル、仕事のやり方、仕事ぶり、仕事の癖
- ・ 仕事のクオリティ
- ・ 仕事の変化（システム化、高度化、複雑化）
- ・ 環境の変化（役割変更、異動）
- ・ チームや部署内での振舞いや立ち位置
- ・ 職場内の人間関係
- ・ 人生観、価値観、キャリアビジョン
- ・ 家族の状況、生活の状況
- ・ いま興味を持っていること
- ・ いま困っていること

など

COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

観察の効果

- 後輩の行動事実やその変化を把握できるため、相手の成長や仕事の改善やアドバイスの起点とすることができる。
- 同僚については、相手の心身の健康状態が把握できるため、必要に応じて支援するなど、チームの生産性低下を防止できるというメリットがある。
- そして、後輩や同僚に関わらず、行動事実が具体的に把握できるため、相手との「傾聴」、「承認」、「対話」がより促進される。



COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

中堅ナースに求められる「傾聴力」（１）



傾聴とは

※ここでは、同僚・後輩とのコミュニケーションを前提とする

- 「傾聴」とは、相手の話を先入観なしでじっくり聴き、相手の言葉に隠された真意を聴き取ること。
- **「アクティブ・リスニング（積極的傾聴）」が大切**
自分が聴いたことを自分なりに解釈して、必要ならばそれが正しい解釈かを相手に確かめること。悩みや相談事であれば、共感しながら最後まで聴くこと。

☞ “傾聴”の姿勢

- ① 相手の話をじっくり聴きたいという気持ちをもつ
- ② 相手の話をさえぎらずに最後まで聴く
- ③ 相手の話をそのまま受け止める（受容）
- ④ 相手の気持ちを疑似体験するように聴く（共感的理解）

COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

中堅ナースに求められる「傾聴力」（２）

👉 “傾聴” の間合いの取り方

① うなずき、相づちを打つ

うなずきは、「話を聴いていますよ」と首を縦に振ること。

相づちは、「話を聴いているよ」という間投詞（「へえ～」「なるほどね」「それで」「いいね」「うんうん」「ええ」「そう」「わかる～」など）

② オウム返しで相手の気持ちに寄り添う

相手の気持ちがこもった言葉を、拾って返すこと

＊ なんでもオウム返しするとかえって、不快感を与えるので注意する

③ 話の節目で「明確化」する

相手の話を自分が正しく理解しているかどうかを、話の途中で確かめる

COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

傾聴の効果

- しっかりと自分のことを聴いてもらえる安心感や、人に話すことで自分の気持ちや考えが整理できることの効果がある（自己の客観視）
- カタルシス（感情の浄化）効果がある
- アクティブ・リスニング（積極的傾聴）をすると、効果が高い。スタッフは自分の意志を明確化することで悩みを解決することもある
- スタッフ固有の意見や不満を聴くことから、真の問題、原因、障害やその感情までが把握でき、対応が容易になりやすい。また、スタッフの個性を考慮したアドバイスもできるため、後輩育成が促進される



COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

チャレンジ目標：アクティブ・リスニング



① スタッフの話を聴きたいという気持ちをもつ

② ラボールの状態をつくる

* 相互を信頼し合い、安心して自由に話せる関係が成立している状態をつくる
(Ex: 場を和ませる話題で緊張をはくす等)

③ 場面を構成する

* 時間、秘密の厳守、援助的関係であることを約束する

④ スタッフの状況を確認しながら話を聴く

* 真の問題や原因、障害になっていること、スタッフの置かれた状況や考えをしっかりと聴く

⑤ スタッフ自身が考えている解決策を聴く

⑥ スタッフにフィードバックする

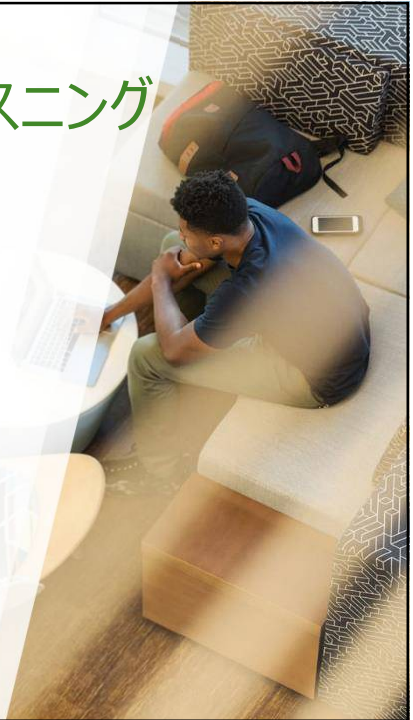
ア) 原因・問題などを取り除く
イ) 問題解決の方向性を示す、多面的な考え方を提供する
ウ) 事例、情報、資料を与える

励まし、カづけを行う

* 実施への励ましを行う
「あなたならできるよ」「あなたのしていることは間違っていない」など

質問
技法

承認力



モチベーションの拠りどころはどこに？

マズローの 欲求5段階理論

下位の欲求から段階的に、
欲求を満たそうとして動機づけ
られる

報酬

WLB
志向

専門性
志向

リーダー
シップ

成長
欲求

承認
欲求

自己実現
の欲求

社会
貢献

承認・尊厳の欲求

所属と愛の欲求

安全・安定の欲求

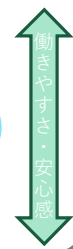
生理的欲求

協調
志向

手順・
ルール



成長欲求



欠乏欲求

自己肯定感と心理的安全性の効用



【自己肯定感】 ⇒ 自分らしく働ける

自分は生きる価値がある、誰かに必要とされていると、**自らの価値や存在意義を肯定**できる感情のこと。

「自分は大切な存在だ」「自分はかけがえない存在だ」と思える心の状態。



【心理的安全性】 ⇒ 安全・安心の職場

チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態

チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態

話し合う

助け合う

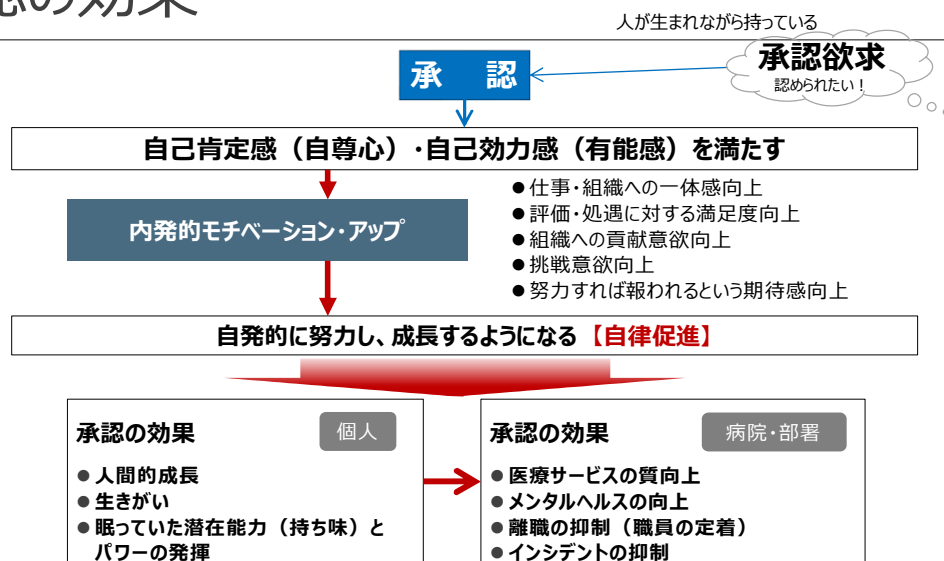
挑戦できる

新しいもの・人を歓迎する

働きがいの醸成と人材の定着が実現

COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

承認の効果



COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

自己効力感を高める「承認力」



スモールステップの原理

COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

承認の公式

初級：ありのままの事実や素直な気持ちを伝える

例。「あなたは、患者さんの話に10回うなづきながら真剣に聴いていましたね」

例。「忙しい時にはいつも仕事を手伝ってくれて本当にありがとう」

中級：事実＋意味（価値や意義）づけして伝える

例。「あなたが毎日コツコツと取り組んでいることは、感染対策としてとても有効ですよ」

例。「PDCAで新人指導がなされていて、彼女の丁寧で適切な看護につながっています」

上級：事実＋目的（組織としての意義）＋Iメッセージで伝える

例。「あなたが毎日コツコツと取り組んでいることは、必ずチームに役立ちます。

私の作成した整備したマニュアルがわかりやすく本当に感謝しています」

例。「PDCAで仕事が見事に回っていて、新人の成長ぶりが実感できます。

しかも、指導方法として他のプリセプターに周知していることに私はとても感心しています」

COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

対話力向上には、質問技法を磨く

1. 前提を問う質問 そのものの前提に問いかけ、意味や重要性を認識させる質問	> 「なぜそれが重要な？」 > 「もし〇〇がないとどうなる？」 > 「そもそも〇〇って意味があるの？」
2. 具体化する質問 漠然としている対象を明確化・具体化する質問	> 「具体的にはどういうこと？」 > 「例えばどんなことが起きている？」 > 「それはどんな場面？どんな時？」
3. 要点を問う質問 まとまりのない考えを整理させ、言語化させる質問	> 「つまりどういうこと？」 > 「ひとことで言う？」 > 「いったい、何が問題なの？」
4. 視点を変える質問 思い込みを取り除き、新たな着想を与える質問	> 「もしあなたが〇〇の立場だったらどう思う？」 > 「他の人はどうしているの？」 > 「過去にも同じようなことはなかった？」
5. 行動を促す質問 具体的な活用場面を想起し、行動につなげる質問	> 「どんな場面で使えそう？」 > 「何かできそうなこと、試せそうなことはある？」 > 「あなたにとって、どれが一番大事？」

COPYRIGHT © 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

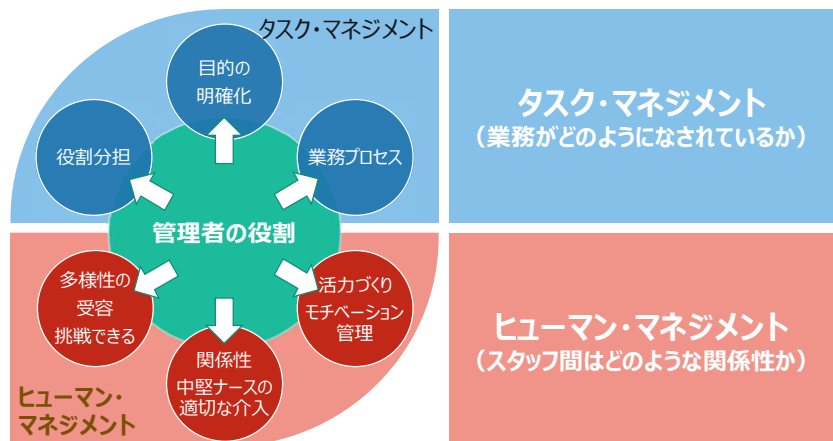
“心理的安全性”の追求

- ◆ 主体性・連携性・自律性の向上
 - ✓ メンバーは不安を感じることなく主体的に行動し、メンバー同士で自然と協力し合えるようになる
 - ✓ 自分らしく働けるようになり、**キャリア・イメージも明確化。**
- ◆ 提案力・コミュニケーション力の向上
 - ✓ コミュニケーションが増え、新しいアイデアの創出や、建設的な議論ができるようになる。
 - ✓ **自分の強みを発揮しやすくなり、生産性向上につながる**
- ◆ モチベーション向上と人材定着
 - ✓ **仕事にやりがいを感じられるようになり、優秀なメンバーの退職リスクを減らせる**

【まとめ】 コロナ禍以降の コミュニケーション

相手に興味をもって接する意識があれば、コミュニケーションは自然と充実し、職場は働きやすく、さらに働きがいのあるところとなる

→業務がどのようになされているか(①)、スタッフ間がどのような関係性(②)か、現場の核となる中堅ナースはその状態に適切に介入している(③)か、**3つの観点**でバランスよくマネジメントしていく必要がある。



COPYRIGHT© 2022 FAIR & INNOVATION CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

ありがとうございました
....



株式会社フェアアンドイノベーション

代表取締役 永瀬隆之（ながせたかゆき）



info-fairandi@fairandi.co.jp



<http://fairandi.co.jp/>