

2023年2月3日（金）

安心して働ける 職場環境・チームワークとは？

亀田総合病院 臨床心理室
富安哲也

1

何故、対人援助の仕事は 職場の人間関係が課題になるのか？

- ①とにかく忙しくて、職場内の
対人関係まで気が回らない
- ②利用者さんへのマイナスな感情が
溜まって、同僚に向けてしまう
- ③経験がものを言う職種で、ベテランの
声が大きくなりがち
- ④対人援助に対する価値観がそれぞれ違う
- ⑤チームワークについて学ぶ機会が少ない



2

チームワークの3つの基礎 (Michael A. West 2012)

- ❧ Closed loop communication
(閉じたコミュニケーション)
- ❧ 相互信頼
- ❧ メンタルモデルの理解

3

Closed loop communication

- ❧ 誤解や解釈違いを防ぐためのコミュニケーション技法の一つ。例えば、ある人が「午前11時までに持ってきてください」と言ったら、受け手の方も「午前11時までに持っていけばいいですね。分かりました。」と同じ内容を復唱するやり方。

→情報の齟齬を無くすための工夫が、
チームには必要です



4

相互信頼とは？

お互いに、「意見を言ったら非難されるだろうか？馬鹿だと思われるだろうか？」ということを気にせずに、気兼ねなく意見を言えること。



そのためには、チームの心理的安全性を高める
ことが必要

5

対人関係の不安は色々

「無知だと思われるんじゃないか？」

「無能だと思われるんじゃないか？」

「邪魔をしちゃうんじゃないか？」

「いつも批判ばかりしていると
思われちゃうんじゃないか？」

→組織の心理的安全性が
不足している状態かもしれない



6

心理的安全性とは？

(エドモンドソン 1999)

チームにおいて、

- ①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であり、
- ②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

→「思ったことを安心して話せると、
みんなが思っている状態」のことです



7

心理的安全性を高めるには？

(エドモンドソン 2012)

- ☞メンバーと直接話をする。分からないことがあれば落ち着いて質問をする。
- ☞自分も間違えることを積極的に示す。
- ☞人の良い所を話題にする。
≡人の批判をおおっぴらにしない

8

心理的安全性を高めるには？

(エドモンドソン 2012)

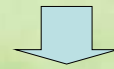
- ☞何が非難されることは明確にしておく。
=大事にしていることが何かを明確にする

	業績基準が低い	業績基準が高い
心理的安全性が高い	快適ゾーン	学習および高パフォーマンスゾーン
心理的安全性が低い	無気力・無関心ゾーン	不安ゾーン

心理的安全性と業績基準の関連性 (エドモンドソン 2018)

9

メンタルモデルとは？



その人なりの判断基準、暗黙の了解・
暗黙のルールのようなもの

10

メンタルモデルを理解する

メンタルモデルを理解するとは、「その人の判断基準、価値観を理解すること」

人それぞれのメンタルモデルがあり、多くの場合は、どれもそれなりの正しさがある

メンタルモデルは基本的に無意識的あり、自分でどういうメンタルモデルを持っているのかは意識しにくい

メンタルモデルが共通だと、話が通じやすい

11

しかしながら・・・

チームのメンタルモデルが共通する
とは限らない。むしろ共通しないこと
の方が多い。



12

葛藤がなぜやっかいか？

☞ 葛藤は情緒的な対立に結びつきやすい。



俺のことが嫌いだから、あいつは言うことを聞かないんだ！



これだけ話が合わないなら、一緒に仕事はできない。やっぱり辞めるしかないのかしら・・・。

13

葛藤への対処方略

- ・ 回避 – 葛藤の生じた相手と顔を合わせない
- ・ 譲歩 – 一方的に主張を受け入れる
- ・ 競合 – 一方的に主張を通そうとする
- ・ 妥協 – 互いの主張をある程度譲り合う
- ・ 協働 – 互いに主張し合いつつも、相手の意見や利益を理解しあって協力する

(山口 2008)



14

葛藤を超えて協働する

☞ 「異なる個性を持ったメンバーが集まって活動をすれば、意見や価値観の衝突が発生するのは避けることの出来ない必然の帰結と言えます。」

☞ 「感情的になる前に、なぜ対立しているのか、冷静に問題を見つめ、分析する態度で臨むと、葛藤は適切に克服されることが多いのです。」

☞ 「回避するのではなく、問題を直視し合う態度をメンバーが共有することで、チームワークは育まれ、より高品質のものへと発展していくことになります。」
(山口 2008)

15

「競合的關係」から 「協力的關係」へ

※競合的とは

→ 「自分が正解で、あなたが間違っている」とか「自分が正しくて、あなたが悪い」とか「自分が勝ちで、あなたが負け」とか「自分が偉くて、あなたが偉くない」のように、相手を裁く態度のこと。

協力的な関係を築くには、まず自分が相手を裁いていないか、競合的でないかどうかを確認することが重要です。



16

今日のまとめ

☞ それぞれ違った人生を生きているので、意見の違いはあって当たり前。意見の違いは、あくまで意見の違いであって、人格的な批判や情緒的反応、「どっちが正しい」といった反応に結び付けないようにしましょう。
それが、心理的安全性の向上につながります。



17