

—獣医療とコミュニケーション (XVII)—

異なる職場にも共通するノンテクニカルスキル

埼玉英一郎<sup>†</sup> ((一社)全国酪農協会 総務部経理課長)

堀北哲也 (日本大学 生物資源科学部教授)

スキルには「テクニカルスキル」と「ノンテクニカルスキル」がある。テクニカルスキルは専門的なスキルである。ノンテクニカルスキルは非専門的なスキルで、とりわけチームで活動するときに重要なスキルである。ノンテクニカルスキルはリーダーシップ・状況観察・相互支援・コミュニケーションからなり、医療分野ではノンテクニカルスキルのミスがテクニカルスキルのミス以上に医療事故に直結する [1-3]。また、ノンテクニカルスキルは非専門的であるがゆえにあらゆる職種に共通する [4]。本稿では、事務職及び獣医職といったそれぞれ異なるテクニカルスキルを持った二人が、チームに必要なノンテクニカルスキルについて話し合った際の記録を紹介したい。



埼玉英一郎



堀北哲也

**堀北:** 私たちは若手酪農家が集まって泊まり込みで話し合う酪農未来塾という(一社)全国酪農協会主催のイベントで2013年に知り合った。埼玉氏は現在、同協会総務部に勤務しているが、簿記専門学校を卒業した直後から同協会です仕事をしているのか。

**埼玉:** 最初はチェーン系のスーパーに就職した。ある店の鮮魚コーナーに配属になった。スーパーの職制は、店長を筆頭に鮮魚や青果などの各コーナーにチーフがいて、その下に私のような社員、そしてパートやアルバイトが配置されていた。鮮魚コーナーの目標は、売り上げを上げることである。私は魚をさばっていた。チーフは私と同年齢であったが、チーフというポジションに慣れていないようで、よくいら立っていた。

**堀北:** スーパー店の職制は、動物病院、家保、NOSAIひいては農場などと似た構図である。トップ(院長、

社長)、チームリーダー(課長、農場長)、メンバー(職員、スタッフ)といった職階、共通の目標、達成期限があり、そして目標を達成するために必要な各人の役割がある。その鮮魚コーナーのチーフはなぜいら立っていたのか。

**埼玉:** 彼は初めてチーフすなわち売り場責任者を務めることになり、おそらく売り上げのプレッシャーがあったんだろうと思う。さらに新入社員である私の指導もせねばならず、それも初めての経験で、指導方法の試行錯誤も重なり、相当焦りを感じているようにみえた。それらがいら立ちの原因になっていたと思う。

チームには必ずリーダーがいる。リーダーにもさまざまなタイプがあるが、いずれにしてもリーダーたる資質が求められる。組織によってはリーダー研修などを実施しているが、研修を受けたからといって一朝一夕にリーダーの力量が身につくものでもない。リーダーにはリーダーシップが求められるが、実は「リーダー」は立場をあらわし、「リーダーシップ」は集団の目標達成や問題解決へ向けての思考や行動を意味する [5, 6]。ゆえに、リーダーシップは、リーダーだけが持つものではなく、メンバーにも求められる。

**堀北:** ノンテクニカルスキルの観点からみたリーダーシップとは、チームの目的やメンバーの役割を理解し、チームのために前向きに取り組んで積極的に発言し、自分の役割を理解しアサーティブに行動すること

<sup>†</sup> 連絡責任者: 埼玉英一郎 ((一社)全国酪農協会 総務部経理課長)

〒151-0053 渋谷区代々木1-37-2 酪農会館5階

☎ 03-3370-5341 FAX 03-3370-3892

E-mail: e.saitama@rakunou.org

である [6]. アサーティブとは「アサーション」に由来し、相手の言いなりになるのではなく、自分の主張を押し通すことでもなく、相手を理解しつつ自分の意見や思いを伝える技術である [7-10]. 今ふりかえると、そのときの鮮魚チームには何が不足していたと考えるか.

**埼玉:** まさにそのリーダーシップとアサーションが、チーフにも私たちスタッフにも足りなかったのではないか. 私自身はうまく魚がさばけず他のことを考える余裕もなく、チームの目標のために前向きに取り組むというリーダーシップも持っていなかった. リーダーは売り上げを上げることで精いっぱいであった. 皆がおおの自分のことで頭がいっぱいであった. しかも各自の状況はチーム内で共有されていなかった. 皆仕事をさぼっているわけではないが、うまく回っていなかった. 本来なら、チームミーティングを持って、チームの方向性や目標、それを達成するために必要なこと、各自が抱える問題点などを皆で話し合うべきであった.

**堀北:** やがて、埼玉氏自身が同じ店の鮮魚コーナーのチーフに昇格したとのこと. わが身(堀北)をふりかえっても、若いころは管理職のやり方に不満を持ちながらも、いざ自分が管理職になると果たして自分が若いころに理想としていたリーダーになっているのだろうかかと<sup>じくじ</sup>忸怩たる思いがあった. 埼玉氏はチーフというリーダー的ポジションを全うすることができたか.

**埼玉:** 鮮魚コーナーのチーフを任せられ、私の下には、パートやアルバイトなど7人のスタッフがいた. 目標は売り上げを上げることであった. そのため、スタッフたちのバック作業や刺身を切るといった業務を分業制にした. その結果、皆、自分のやるべきことが明確になりそのスキルを身につけた. チームにとっては、メンバーの役割を明確にし、皆がその役割を果たす能力を持っていることが重要である. 加えて自分のやるべきこと以外に、お互いに気を配り、今何ができるか、何をすべきかを考えていた. そして分からないときには「チーフ! どうするの?」と積極的に声をかけてくれた. まさにメンバー皆がそれぞれリーダーシップを持っているようなチームであった. テクニカルスキルとノンテクニカルスキルという視点でみれば、たとえば、パートの女性はバック作業に必要なテクニカルスキルと、チーム活動に必要なノンテクニカルスキルを身につけた.

**堀北:** 職階の上下を問わず疑問や考えを表明し共有することはチームにとってとても重要な要素である. しかし得てして、下位者から上位者への進言・苦言は言い

づらく、それが事故や失敗の原因となる [11, 12]. 当時、チーフとして気軽に声をかけてもらうために心がけたことはあるか.

**埼玉:** 私の場合は特殊で、新入社員で入った店でチーフに昇格して配属されたので、皆顔見知りであり気軽に声をかけてくれた. あえていうならチーフ着任時に「以前と変わらずいろいろいってください」と挨拶したくらいである. 定期的にミーティングをする時間はなかったが、売り上げ等に関する情報は作業しながら常に話していた. チームにとって重要な情報はリーダーだけのものではなくチームで共有すべきである. さらに作業は忙しかったが常に皆何か話しながら作業をして気を紛らわせていた. 黙って作業をしているとピリピリした気持ちになり場の雰囲気が悪くなる. 世間話や雑談は重要な潤滑油 [13] である. このようなことで風通しのよいチームが形成されたのではないか.

**堀北:** 埼玉氏は3年間スーパーに勤務した後、簿記の資格を活かせる全国酪農協会に転職し今にいたっている. スーパーで魚をさばく技術や簿記の能力はまさにテクニカルスキルである. 現在は総務部の課長職にあるが、ノンテクニカルスキルの視点でみた場合、どのようなチーム運営をしているのか.

**埼玉:** 総務部は新聞事業と共済事業以外の全てにかかわっている. 課長職はプレイングマネージャーであり、自らプレイしつつスタッフのマネジメントもする. スタッフには大まかな情報を与え実行させている. ときに間違えることもあるが、そのときは、どこが間違っているのか、なぜ間違えたのかを考えてもらう. しかし、そもそもなぜ間違えたのかその理由が分かっていたら本来間違いは生じない. よって間違えた理由を考えるのではなく、正解を与え、どうすればその正解にたどり着けるのかを考えてもらう. そうすることで今後イレギュラーな事案が起きたとしても柔軟な対応ができて間違いも減っていく. ときには、彼ら自身がどうしていいか全く分からない場合もあるが、そのときは最初から教える. 人は知識がなくては知恵が働かない.

**堀北:** 同感である. 養豚でも離乳子豚がレンサ球菌症などを発症することがある. 子豚は離乳するときに、母猪との分離ストレス、断乳ストレス、離乳舎への移動ストレスがあり、疾病の発症予防のためには、この三つのストレスが同時に起こらないようにする工夫が必要である. どう工夫するかは、子豚が受けるストレスに関する知識がないことには考えることができない. 知識がなくては知恵が働かない例だと思う.

埼玉：そう，だから知恵が必要ななら知識を授ける必要がある．加えて，私たちは知識がなく分からないときや曖昧なときは，そのことをはっきりとメンバーに公表し教える態度が必要である．それが結果的に早く，かつミスのない仕事につながる．問題はそういうことを共有しあえる雰囲気がチームにあるか否かということである．事務職と獣医職の違いはあれど，この点は共通しているのではないか．

堀北：そうだと思う．まさにその情報共有や意思疎通が，テクニカルスキルを発揮するために必要なノンテクニカルスキルであり，このノンテクニカルスキルは全ての職域に共通している．今のチーム（課）で，お互いに発言しやすい雰囲気づくりのために何か心を配っていることはあるか．

埼玉：課長として，課員の作業の邪魔にならない程度にこちらから話しかけている．また，彼らが話している内容をよく聞くようにしている．そういうことを心がけながら，なるべく皆が気楽に私に話しかけてくれるようにと思っている．気軽に話をする関係性がなければ仕事上のよい点も問題点も共有できず，業務の改善もすすまない．

堀北：農場が大規模化し，多くのスタッフが働いている．鮮魚コーナーでみられたチームワークの不備や上司と部下の乖離は農場でも起こっている．よきチームワークなくして牛や豚の健康は得られないといっても過言ではない．最後にいいチームを作り上げるポイントをお聞きしたい．

埼玉：チームとグループは違う．仲良しグループとはいわゆるサッカーグループとはいわない．サッカーチームである．チームには，目標があり，達成期限があり，役割があり，その役割を全うできるスキルを持ったメンバーがいる [14]．また，異なる意見があっても話し合うことができ，リーダーだけではなくメンバー全員がリーダーシップを持っている．そんなチームを作り上げるポイントは，お互いの疑問点を話し共有すること，失敗したことを個人の責任として追求するのではなく，ニュートラルに失敗の原因を考察することである．今皆が何をしているか，周りで何が起きているのが分かれば，自分が何をすべきかがみえてくる．失敗はどうしても起こってしまうものである．起きたことはどうしようもないので，最善のリカバ

リーをなしたうえで，次に同じ失敗をしないための改善方法を考えればよい．もちろんわがチームも完璧なチームではないが，そういう姿勢で日々の業務に励んでいる．

## 参 考 文 献

- [1] 海渡 健：ヒューマンエラー対策の重要性と Team STEPPS，チームステップス医療安全，落合和徳ら編，初版，12-47，メジカルビュー社，東京（2012）
- [2] 戸澤啓一：医療安全におけるコミュニケーションの重要性，現代医学，66，45-48（2018），（[https://www.aichi.med.or.jp/webcms/wp-content/uploads/dr/66-1\\_10\\_tozawa.pdf](https://www.aichi.med.or.jp/webcms/wp-content/uploads/dr/66-1_10_tozawa.pdf)），（参照 2023-5-1）
- [3] 大阪大学医学部附属病院中央クオリティマネジメント部：手術チームのノンテクニカルスキルーリスクに強いプロ集団，平成 27 年度国公立大学附属病院医療安全セミナー報告書及び学術集会講演録（2016），（<https://www.hosp.med.osaka-u.ac.jp/home/hp-cqm/ingai/instructionalprojects/teamperformance/pdf/2015seminarbook.pdf>），（参照 2023-5-1）
- [4] 南川忠男：ノンテクニカルスキルの向上で事故防止，労働安全衛生研究，10，3-12（2017），（<https://doi.org/10.2486/josh.JOSH-2016-0002-JI>），（参照 2023-5-1）
- [5] 三隅二不二：教育と産業におけるリーダーシップの構造ー機能に関する研究，教育心理学年報，4，83-106（1965），（[https://doi.org/10.5926/arepj1962.4.0\\_83](https://doi.org/10.5926/arepj1962.4.0_83)），（参照 2023-5-1）
- [6] 海渡 健：リーダーシップ，チームステップス医療安全，落合和徳ら編，初版，67-72，メジカルビュー社，東京（2012）
- [7] 平木典子：自己カウンセリングとアサーションのすすめ，初版，金子書房，東京（2000）
- [8] 大串亜由美：アサーティブー「自己主張」の技術，初版，PHP ビジネス新書，PHP 研究所，東京（2007）
- [9] 堀北哲也：“しずかちゃん”になりたい，DAIRYMAN，6，48，デーリイマン社，札幌（2009）
- [10] 堀北哲也：長く遠い“しずかちゃん”への道，DAIRYMAN，7，50，デーリイマン社，札幌（2009）
- [11] 戸部良一，寺本義也，鎌田伸一ら：失敗の本質ー日本軍の組織的研究，14 版，308-317，中公文庫，中央公論社，東京（1997）
- [12] 杉江 弘：機長が語るヒューマン・エラーの真実，初版，174-176，ソフトバンク新書，ソフトバンククリエイティブ(株)，東京（2006）
- [13] 堀北哲也：まずは世間話から始めてみませんか，DAIRYMAN，2，49，デーリイマン社，札幌（2009）
- [14] マイケル・A・ウェスト：チームワークの心理学，下山晴彦監修，高橋三保訳，初版，東京大学出版，東京（2014）