〈特集論文〉

チームワークのためのカンファレンス・トレーニング

諏訪茂樹*　酒井幸子*
*東京女子医科大学

Conference Training for Teamwork

Shigeki Suwa*　Yukiko Sakai*
* Tokyo Women's Medical University

キーワード
カンファレンス・トレーニング　conference training
チームワーク　teamwork
コンセンサス・ゲーム　consensus game

Ⅰ．チームメンバーは互いに補い合う対等な関係

安全・安心で良質な医療を提供するうえで，患者を中心にして多職種が協働するチーム医療は欠かせない。医療チームを構成する各職種は対等な関係を築き，その専門性をもって率直に意見を出し合い，話し合わなければ，患者の命と健康を守ることはできない。

現代経営学の礎を築いたドラッカーは1974年に，チームを次のように定義し，説明している。

> チームとは，異なる技能，知識，背景を持つ人，しかも本来異なる分野に属しながら，特定の仕事を果たすためにともに働く人の集まりである。……実際にチームを指揮する者は，仕事の段階や要求によって変わっていく。チームには上司も部下もいない。シニアとジュニアがいるだけである[1)]。

つまり，チームとはそれぞれに専門性（強み）をもった多様なメンバーの集まりであり，特定の仕事をするためにそれぞれが強みを発揮し，互いの弱みを補い合うことになる。例えば医療チームであれば，病気やけがの治療では医師がチームのリーダーとなり，患者への看護では看護師がリーダーとなる。そして，退院する際に地域や職場との調節が必要となれば，ソーシャルワーカーがリーダーとなる。このように課題によって，メンバーの誰もがリーダーとなり，フォロワーとなり得る。そのためにチームのメンバー間に上下関係はなく，年上の人と年下の人がいるだけなのである。

Ⅱ．目標管理はチームワークを実現するマネジメントの原理

ドラッカーによるチームの説明は，その20年前（1954年）に彼が提唱した目標管理の考え方とも，みごとに符合している。ドラッカーは目標管理について，次のように説明している。

> 今日必要とされているのは，一人ひとりの強みと責任を最大限に発揮させ，彼らのビジョンと行動に共通の方向性を与え，チームワークを発揮させるためのマネジメントの原理，すなわち一人ひとりの目標と全体の利益を調和させるマネジメントの原理である。これらのことを可能にする唯一のものが，自己管理による目標管理である[2)]。

つまり，医療の理念である患者の命と健康を守るという「共通の方向性」のもと，チームを構成する

メンバーのそれぞれが「強みと責任を最大限に発揮」するのが目標管理である。例えば医師は治療目標を立てて治療過程を展開し，看護師は看護目標を立て看護過程を展開し，ソーシャルワーカーは援助目標を立て援助過程を展開する（図１）。このようにして「全体の利益」（医療の理念）が実現されるのであり，目標管理は人事考課の手段ではなく「チームワークを発揮させるためのマネジメントの原理」なのである。

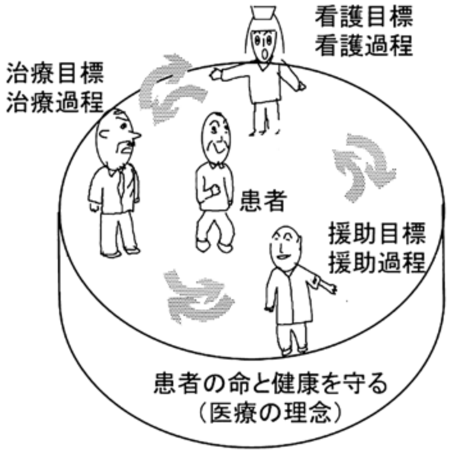

図１　目標管理とチームワーク

Ⅲ．それぞれが強みを発揮するカンファレンス・トレーニング

メンバー間の話し合いの在り方は，チームワークの成否を大きく左右する。これまでのスタッフ教育では，話し合いの方法を学ぶ体験型アクティブ･ラーニングとして，コンセンサス・ゲームが頻繁に取り入れられてきた。コンセンサス・ゲームでは，正解のある選択問題を何問か用意し，一人で取り組んだ後にグループで話し合う。話し合いを通して正解数が増えたか否か（グループ効果），また，個人の正しい答えを活かせたか否か（リソース活用度）を振り返ることにより，効果的な話し合いの方法を主体的・対話的に学ぶことになる[3)]。

ただし，コンセンサス・ゲームでは，雪山で遭難した時の行動，月面に不時着した時の行動，栄養学教室，地理学教室などと，特定の分野のテーマが場面設定されている。したがって，その分野の知識に長けた特定のメンバーが，リーダーになりがちである。そこで，特定のメンバーだけではなく，より多くのメンバーがそれぞれの強みを活かしてリーダーシップを発揮し，チームに貢献することができるように，問題を改良する余地が残されていた。

ここで紹介するカンファレンス・トレーニングでは，国際地理，国内地理，栄養，運動，文学，英語，医学，医療福祉，歴史，スポーツなど，多様な分野の３択問題10問に取り組むことになる。そうすることで，より多くのメンバーがそれぞれの得意分野を活かして，互いの不得意分野を補うことになり，本来のチームワークを体験できるようになっている[4)]。

Ⅳ．カンファレンス・トレーニングの進め方

カンファレンス・トレーニングの進め方は次の通りである。

①各参加者が一人で，10問の三択問題からなる問題群１に取り組む。

②４～３人一組となり，集計表１に互いの名前と答えを書き写す。

③合計10分間で話し合い，より正しい答えを集団決定の欄に書いていく。

④正解１を確認しながら，グループの成績１のaに個人の最大正解数，bに個人の正解数の平均，cに集団決定の正解数を記入し，グループ効果（c － b）とリソース活用度（c － a）を求める。

グループ効果がプラスになれば，話し合いによって正解数が増えたことになり，逆にマイナスになれば，正解数が減ったことになる。また，リソース活用度がゼロもしくはプラスになれば，正しい意見が活かされたことになり，逆にマイナスになれば，正しい意見を誰かが潰したか，正しい答えの人が上手く説明できずに，せっかくの資源が活かされなかったことになる。

⑤話し合いの過程を振り返り，どのように話し合えばグループ効果とリソース活用度を改善することができるのか，まずは個人で２分ほど考えてアイディアを箇条書きにする。

⑥先ほどの４～３人一組となり，各自のアイディアを５分ほどで分かち合う。複数のグループができた場合には，グループ内のアイディアを代表が発表して，全体で分かち合う。

⑦たくさんの気づきが得られたところで，各自が特に大切なアイディアを取捨選択して，アンダーラインを引きながら「２回目はこれでやろう」と自己決定する。

⑧各自が自己決定した内容を，「私は２回目に･･･します」と，グループ内で発表する。

⑨問題群２，集計表２，グループの成績２を用意し，①～④を繰り返す（図２）。

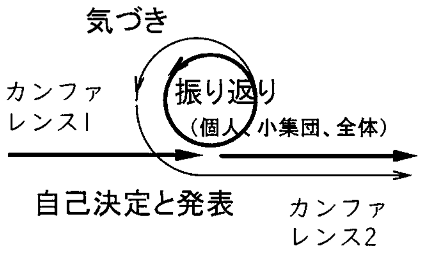

図２　トレーニングのプロセス

Ⅴ．振り返りで得られる気づきの例

振り返りの過程でたびたび出される気づきの例を，最後に示しておく。

１．互いの得意分野を尊重し合い，対等に話し合う。

すべての分野に精通した人はおらず，それぞれに得手不得手がある。それぞれの強み（得手）を引き出し，互いの弱み（不得手）を補い合うようにする。

２．大声の人や職位の高い人の意見に惑わされない。

大声で間違ったことをいう人もおり，小声で正しいことをいう人もいる。声の大小と答えの正誤は別問題である。また，職位の高い人の意見が正しければ，話し合う意味がなくなる。

３．集団圧力をかけない。

全員で間違えることもある。少数意見の方が正しいこともある。最初から多数決を取らず，少数意見も一つの意見として大切に扱い，少数意見に耳を傾ける。

４．本当の理性で話し合う。

感情が背後に潜む仮性の理性で話し合うと，自分の意見を変えざるを得なくなったときに不快感を伴い，素直に意見を変えられなくなる。本当の理性で話し合うと，自分の意見を快く変えることができる。

５．仲のいい人の意見だから賛成したり，嫌いな人の意見だから反対したりしない。

仲のいい人でも間違ったことをいうことがあり，嫌いな人でも正しいことをいうこともある。間違った人でも好きになり，正しい人でも嫌いになり得るのである。好き嫌いと答えの正誤も別問題であり，話し合いの過程では個人的な感情を脇に置く。

利益相反

本論文に関して，開示すべき利益相反関連事項はない。

引用文献

1）Drucker P.F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Heinemann, 1974（上田惇生訳：マネジメント　基本と原則，ダイヤモンド社，207，2001）

2）Drucker P.F.: The practice of management. Harper & Row, Publishers, Inc., 1954（上田惇生訳：ドラッカー名著集２　現代の経営　上，ダイヤモンド社，187，2006）

3）諏訪茂樹：看護のためのコミュニケーションと人間関係　アクティブ・ラーニングで身につける技術と感性，中央法規出版，156-165，2019

4）諏訪茂樹：看護にいかすリーダーシップ　第３版　ティーチングとコーチング，チームワークの体験学習，医学書院，125-133，2021

問題群１[4)]

多様なテーマの３択問題が１０問あります。まず，一人で考えて，ａ．ｂ．ｃ．のいずれかに○を付けて下さい。

問題１．次の都市のうち，一番北にあるのは？
ａ．パリ　ｂ．札幌　ｃ．ニューヨーク

問題2. 次の都府県のうち，最も面積の狭いのは？
ａ．東京都　ｂ．大阪府　ｃ．沖縄県

問題３．次の食品（各１００ｇ）のうち，最も鉄分の少ないのは？
ａ．カレー粉　ｂ．乾燥ひじき　ｃ．豚レバー

問題4. １００ｋｃａｌのエネルギーを消費するために, 最も時間のかかる運動は？
ａ．エアロビクス　ｂ．階段の昇り降り　ｃ．縄跳び

問題５．１９８７年に出版された村上春樹の小説のタイトルは？
ａ．ノルウェイの森　ｂ．スウェーデンの森　ｃ．フィンランドの森

問題6. 日本語の「聴く」に最も近い英語表現は？
ａ．ask　ｂ．hear　ｃ．listen

問題７．ウイルスが原因で発症するのは？
ａ．インフルエンザ　ｂ．ハンセン病　ｃ．コレラ

問題8.「自己決定の尊重」を最初に提唱したのは？
ａ．ナイチンゲール　ｂ．ヒポクラテス　ｃ．バイスティック

問題9. 次のうち，最も古い出来事は？
ａ．ルネッサンス　ｂ．宗教改革　ｃ．市民革命

問題 10. メンバーの役割によってユニホームの色が異なる競技は？
ａ．バスケット　ｂ．野球　ｃ．サッカー

集計表１

メンバー／問題	個人決定 1	2	3	4	5	6	平均	集団決定	正解
1．北の都市									
2．都府県の面積									
3．鉄分									
4．運動									
5．村上春樹									
6．聴く									
7．ウイルス									
8．自己決定の尊重									
9．古い出来事									
10．ユニホームの色									
正　解　数									

グループの成績１

グループ	A	B	C	D	E	F
a．個人の最大正解数						
b．個人の正解数の平均						
c．集団の正解数						
d．グループ効果（c－b）	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －
e．リソース活用度（c－a）	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －

問題群２[4)]

多様なテーマの３択問題が１０問あります。まず，一人で考えて，ａ．ｂ．ｃ．のいずれかに○を付けて下さい。

問題１．次の都市のうち，首都であるのは？
　ａ．トロント　ｂ．シドニー　ｃ．ウェリントン
問題２．次の府県のうち，海岸線がないのは？
　ａ．京都府　ｂ．山形県　ｃ．岐阜県
問題３．次の食品（各１００ｇ）のうち，コレステロールの最も多いのは？
　ａ．すじこ　ｂ．卵黄　ｃ．豚レバー
問題４．腹囲を１㎝減らすために消費しなければならないカロリーは？
　ａ．4,000kcal　ｂ．7,000kcal　ｃ．10,000kcal
問題５．吉野源三郎作の『君たちはどう生きるか』に登場する主人公の名前は？
　ａ．ゲン君　ｂ．水谷君　ｃ．コペル君
問題６．日本語の「家庭」に最も近い英語表現は？
　a. house　ｂ．home　c. family
問題７．菌が原因で発症するのは？
　a. ペスト　ｂ．スペイン風邪　ｃ．新型コロナ
問題８．「守秘義務」を最初に提唱したのは？
　a. ナイチンゲール　ｂ．ヒポクラテス　ｃ．バイスティック
問題9. 次のうち，最も新しい出来事は？
　a. オイルショック　ｂ．バブル経済　ｃ．リーマンショック
問題10. ９人のメンバーでチームを構成するスポーツは？
　a. バスケット　ｂ．野球　ｃ．サッカー

集計表２

メンバー ＼ 問題	個人決定							集団決定	正解
	1	2	3	4	5	6	平均		
1．首都									
2．海岸線									
3．コレストロール									
4．腹囲 1 ㎝									
5．吉野源三郎									
6．家庭									
7．菌									
8．守秘義務									
9．新しい出来事									
10．メンバー9人									
正　解　数									

グループの成績２

グループ	A	B	C	D	E	F
a．個人の最大正解数						
b．個人の正解数の平均						
c．集団の正解数						
d．グループ効果（c－b）	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －
e．リソース活用度（c－a）	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －	＋ －

正解１

問題 1. ⓐ. パリ 北緯 49 度　b．札幌　北緯 43 度　c．ニューヨーク　北緯 41 度
問題 2. a. 東京都　2,154 km^2　ⓑ. 大阪府　1,863 km^2　c．沖縄県　2,249 km^2
問題 3. a. カレー粉　28.5 mg　b．乾燥ひじき　55.0 mg　ⓒ. 豚レバー　13.0 mg
問題 4. ⓐ. エアロビクス　25 分　b．階段の昇り降り　21 分　c．縄跳び　13 分
問題 5. ⓐ. ノルウェイの森　b. スウェーデンの森　c．フィンランドの森
問題 6. a. ask　b. hear　ⓒ. listen
問題 7. ⓐ. インフルエンザ　b. ハンセン病　c．コレラ
問題 8. a. ナイチンゲール　b. ヒポクラテス　ⓒ. バイスティック
問題 9. ⓐ. ルネッサンス　b. 宗教改革　c．市民革命
問題 10. a. バスケット　b. 野球　ⓒ. サッカー

正解２

問題 1. a. トロント　b．シドニー　ⓒ. ウェリントン
問題 2. a. 京都府　b．山形県　ⓒ. 岐阜県
問題 3. a. すじこ 510mg　ⓑ. 卵黄 1300mg　c．豚レバー250m
問題 4. a. 4,000kcal　ⓑ. 7,000kcal　c．10,000kcal
問題 5. a. ゲン君　b. 水谷君　ⓒ. コペル君
問題 6. a. house　ⓑ. home　c. family
問題 7. ⓐ. ペスト　b. スペイン風邪　c．新型コロナ
問題 8. a. ナイチンゲール　ⓑ. ヒポクラテス　c．バイスティック
問題 9. a. オイルショック　b. バブル経済　ⓒ. リーマンショック
問題 10. a. バスケット　ⓑ. 野球　c．サッカー