

安心感と当事者意識を育む フィードバック技法

～〈褒める VS 叱る〉の枠を超えて



江口 毅 メンタルクリエイト 代表／精神保健福祉士／社会福祉士

東京学芸大学卒業。都内精神科クリニックで、4,000件超のカウンセリング、1,700回超の職員・患者への院内研修・グループワークに従事した後、株式会社ジャパンEAPシステムズで100社超のコンサルティング、メンタルヘルス研修を担当。2013年にメンタルクリエイト設立。20年以上にわたり病院のメンタルヘルス・コンサルティング、看護師のカウンセリングに携わっている。メンタルヘルス・マネジメント検定Ⅰ種・Ⅱ種合格。自由が丘産能短期大学兼任講師。著書に『管理職のためのこころマネジメント』（労務行政）などがある。

「褒める」「叱る」から 「フィードバック」へ

表1のチェックリストをご覧ください。あなたはどの項目にチェックがつかますか。該当した項目は、あなたが困っていること、不安に感じていること、自身の仕事観などを反映しているかもしれません。いつの時代も、管理職やプリセプターとしてスタッフを育成することや医療安全管理者としてチームを動かすことは難しく、私たちの悩みの種です。

筆者は、EAP（従業員支援プログラム）などにおいて看護師の人材育成研修、メンタルヘルス研修、カウンセリング、コーチングなどを20年以上行っています。その中で、「どうやって人やチームを動かすか」「どうすればスタッフが育つのか」という相談内容が最も多いです。表1のチェックリストの項目は、それらの相談内容の一例を挙げたものになります。

相談者がよく用いる言葉として、「褒める」「怒る」「叱る」「注意する」「指導する」「指摘する」「離職が怖い」「〇〇すべきだ」などが挙げられます。その中で注目したいのは、「褒める」「怒る」「叱る」という行為を表す言葉です。相談者は、これらの言葉にとらわれて自ら迷宮入りしているような印象を受け

ます。それほど言葉にとらわれてしまうのであれば、働く場所である「職場」にふさわしい言葉に置き換えてしまえばよいのです。「褒める」「怒る」「叱る」は、目的ではなく手段にすぎません。看護師として、医療安全管理者として目的の達成を目指すわけですから、「褒めればよいのか、叱ればよいのか」「怒ることと叱ることの違いは何か」などと考える時間も、そのためにかかる手間も惜しいです。

さて、「褒める」「怒る」「叱る」を職場にふさわしい言葉に置き換えたら「フィード

表1 チェックリスト：日頃のスタッフとのかかわりや自身の考え方を振り返ってみよう

- よく褒めているのに、スタッフが伸び悩んでいて困っている
- 自分は厳しく育てられたから、スタッフを褒めることには抵抗感がある
- 厳しく指導するけど、褒めることは少ない
- 怒るのではなく叱るようにしている
- 厳しく注意すると、辞められそうで不安だ
- 大きな出来事に対してだけ褒めたり叱ったりする
- 人に注意したり厳しく指導したりするのは苦手だ
- 「いいね」「すごいね」「ありがとう」などとよく言うが、具体的な内容まで踏み込んで伝えていない
- 周りから指摘される前に、自分自身で気づくべきだと思う
- 積極的にアドバイスはしないが、相手が聞いてきたら伝えている

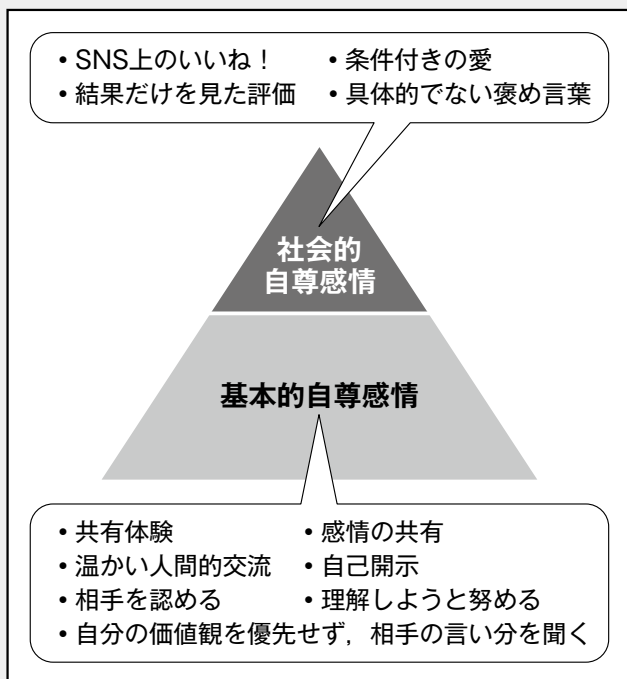
バック」と表現できます。本稿では、フィードバックを「目的の達成に向けた行動を促進したり軌道修正したりするために、具体的な助言指導、指摘、評価などを行うこと」と定義します（表2）。目的の達成に向けた行動を促進したり軌道修正したりするということは、結果としてスタッフの成長などが期待できます。職場においては、得手不得手関係なく、指導者や医療安全管理者の「役割」としてフィードバックを行う責任があります。「褒める」「怒る」「叱る」と表現すると、苦手意識や抵抗感を感じるがあると思いません。しかし、「フィードバック」と表現すると、気持ちの問題ではなく指導者や医療安全管理者の「役割」であると割り切ることができます。

表2 本稿でのフィードバックの定義

「目的の達成に向けた行動を促進したり軌道修正したりするために、具体的な助言指導、指摘、評価などを行うこと」

→結果としてスタッフの成長などが期待できる

図 フィードバックの土台となる自尊感情（≡自己肯定感）



フィードバックの土台として 必要なもの

フィードバックの土台となる 「自尊感情」

フィードバック技法の内容の前に、前提として必要なものについて解説します。この前提がなければ、ほとんどのフィードバックは上滑りし、十分にスタッフに伝わりません。つまり、この前提がなければ、フィードバックが効果的に機能する関係性を構築することができません。

では、その前提とは何か。それは「スタッフの自尊感情を育てること」です。自尊感情は自己肯定感とほとんど同じ意味と理解していただいて結構です。この自尊感情は、「基本的自尊感情」と「社会的自尊感情」の2つに分けられます（図）。「基本的自尊感情」とは、「私は私でOK」「自分らしくいてOK」「自分には価値がある」「このままの自分でよい」といった感情で、永続的、絶対的、無条件といった特徴があります。「社会的自尊感情」とは、「他者の役に立つ」「他者から認められる」「他者から関心を持たれている」「人より優れている」といった感情で、相対的、表面的、一時的といった特徴があります。基本的自尊感情が育っているスタッフにはフィードバックが伝わりやすく、伝えた側もそれを実感しやすいです。一方で、基本的自尊感情があまり育っておらず社会的自尊感情に依存しているスタッフには、フィードバックをしても本質的な部分が伝わらず、褒められたか叱られたかという側面だけが残りやすいと言えます。

自尊感情の育て方

フィードバックの土台となる自尊感情を育てるためのポイントは、「社会的自尊感情を保証した上で、基本的自尊感情を育てることに注力すること」です。

**表3 社会的自尊感情を保证するための方法
「スタッフに関心を示し続ける」**

- ①日常的な声かけ
- ②「ありがとう」のシャワー
- ③プロセスと結果の両方を認める

**表4 基本的自尊感情を育てるための方法
「職場の心理的安全性を醸成する」**

- ①ミスや失敗を言えることを評価する
- ②ソーシャルサポート（社会的支援）を伝える
- ③共有した体験や感情を一緒に言語化する

社会的自尊感情を保证する

社会的自尊感情を保证するとは、「スタッフに関心を示し続けること」です。具体的には、次の3つの行動を指します（表3）。

①日常的な声かけ

外見や雰囲気の変化、仕事ぶりの変化などについて指摘したり質問したりすることです。ポイントは、「短い時間で」「些細なことを」「頻繁に」の3点です。年に数回みっちり1時間とって面談をするよりも、数十秒でも繰り返し接する方が好意度や印象が高まるという効果があります。これを心理学の用語で「単純接触効果」と言います。なお、外見の変化の話題に触れる時は、セクハラと誤解されないような配慮が必要なのは言うまでもありません。

②「ありがとう」のシャワー

他者から感謝されることは、社会的自尊感情を保证します。①と同様、「ありがとう」という言葉は、繰り返し伝えることがポイントです。また、その際、「ありがとう+α」の原則を意識してみてください。「ありがとう」という言葉の後に「助かったよ」「さすがだね」「早いね」などとコメントを足したり、「ありがとう、〇〇さん」のように名前を足したりすると、相手に対する関心が一層伝わります。

③プロセスと結果の両方を認める

社会的自尊感情は他者から認めてもらうことで保証されます。結果だけでなくプロセスも認めることがポイントです。

基本的自尊感情を育てる

次に、基本的自尊感情を育てるための方法を解説します。基本的自尊感情を育てるためには「職場の心理的安全性を醸成すること」が必要です。心理的安全性とは、「チームのメンバー一人ひとりが、気兼ねなく発言できる、本来の自分を安心してさらけ出せるなどと感じられるチームの状態や雰囲気」のことです。医療安全を推進する上で大変重要な概念です。職場の心理的安全性を醸成するためには、次の3つの方法があります（表4）。

①ミスや失敗を言えることを評価する

報告ルートや書式など仕組みの面では、すでに整備されている職場がありますが、「雰囲気」としてはどうでしょうか。「ミスや失敗をすぐに正直に言うことが当たり前の雰囲気になっているか」を私たちは振り返らなければなりません。「ミスしても失敗してもあなたはあなたよ」と存在を丸ごと認めることが基本的自尊感情を育てます。

②ソーシャルサポート（社会的支援）を伝える

職場で安心して過ごせるためには、支えられている実感を持つことが重要です。その感覚を持ってもらうためには、周囲から気にかけている声かけがされていることが必要です。声かけの例としては、「大丈夫？」「無理してない？」「私にできることはある？」「何かあったら相談に乗るよ」などが挙げられます。

③共有した体験や感情を一緒に言語化する

チームで一緒に乗り越えた体験やその時に味わった感情を共有することは、基本的自尊感情を育てます。しかし、その共有した体験

や感情を言語化できない人が増えています。よって、指導者や医療安全管理者としては、言語化する作業を手伝い、言語化させることで体験や感情に意識化・明確化させることが求められます。

5つのフィードバック技法

スタッフの自尊感情が育つと、フィードバックが効果的に機能する関係性を構築しやすくなります。その時に、多様なフィード

表5 5つのフィードバック技法

- ①ポジティブ・フィードバック
- ②ネガティブ・フィードバック
- ③理解と確認のフィードバック
- ④意味付けのフィードバック
- ⑤考えさせるフィードバック

表6 現場でフィードバック技法を実践する際のポイント

具体的であること	フィードバックは、とにかく具体的であることが原則。この原則が守られれば、ネガティブ・フィードバックの際も人格否定になることはない。
タイプ分けは後です	最初にスタッフをタイプ分けしない。すべてのフィードバックを実践しながら、スタッフのことを理解した上で、どのフィードバックが最も効果的なタイプかを考える。
誠実に伝える	特にポジティブ・フィードバックにおいて、何でもかんでも言えばよいというわけではない。特定の行為や事実に対して誠実に、丁寧に伝える。また、相手を操作するためのフィードバックは行わない。
うまく周りを活用する	フィードバックは目的達成のための手段なので、自分が伝えることにこだわることはない。誰が伝えると最も効果的かを考える。
気持ちを添える	フィードバックは特定の行為や事実に対して伝えるのが原則だが、慣れてきたら伝える側の気持ちを添えると、フィードバックに厚みが出る。

バック技法が役立ちます。ここでは、5つのフィードバック技法を紹介します（表5）。また、現場でフィードバック技法を実践する際のポイントは表6のとおりです。

①ポジティブ・フィードバック

強み、できているところ、うまくいったこと、過去と比較して成長したところや変化したところ、努力したプロセスなどを具体的に伝えます。スタッフのさらなる成長を促す方法です。

②ネガティブ・フィードバック

弱み、できていないところ、足りていないところ、ミスや失敗の事実、工夫が欲しいところなどを具体的に伝えます。スタッフの気づきや内省、行動改善を促す方法です。

③理解と確認のフィードバック

報連相などの場面で、スタッフが話した内容を指導者側がどの程度、どのように理解したかを伝えます。また、指導者側がスタッフに何かを伝えた後に、相手が何をどこまでどのように理解したかを確認します。これらのプロセスを丁寧に行うことで、コミュニケーションのズレの防止、スタッフ本人と報連相の内容への関心を示すこと、双方が気づいていない面の明確化などができる方法です。

④意味付けのフィードバック

患者に対するケア、医療安全推進の活動などの意味を十分に理解していないスタッフに対して、その意味、隠された意図、本質的な理由などを説明します。行動の背景にある意味が腹落ちするので、行動継続のための強化ができる方法です。

⑤考えさせるフィードバック

自分で意味を見いだせたり自分で考えたりできるスタッフに対しては、すぐに助言・指導を行いません。“Why”だけに頼らず、5W1Hすべてを用いた質問で考えさせます。能動性・自律性を促進する方法です。

フィードバックによって 得られるもの

～安心感と当事者意識

私たち対人援助職は、「対応」の前段階として「理解」が必要であるという共通認識を持っています。にもかかわらず、スタッフに対しては「理解」を飛ばして「対応」に走ることが少なくありません。スタッフに対しても、やはり「理解」が先に来ます。

では、その理解とは何なのでしょう。「理解」とは、事象や経過の理解だけでなく、その人の思いを理解することであり、対応がうまくいくための関係性を構築することであり、そのために自尊感情を育てることまで含まれていると考えます。特に「基本的自尊感情」が育てば、スタッフは安心して働くことができます（心理的安全性）。安心して働いている心理状態にあると、指導者や医療安全管理者からのフィードバックを自分事として受け取れるようになります（当事者意識の醸成）。そして、フィードバックが伝われば、指導者や医療安全管理者が目指す目的が達成しやすくなります。

このように考えると、フィードバックは単

にスタッフを成長させるためだけの技法ではありません。それだけにとどまらず、スタッフの自尊感情の育成、信頼関係の構築、安心感や居心地のよさの獲得、当事者意識の醸成、ヒューマンエラーの予防、目指す目標の達成、指導者や医療安全管理者の負担軽減など、さまざまなものを職場にもたらします。その人、その場に応じた適切なフィードバックは、組織を変えていくための可能性を秘めた技法だと言えます。

引用・参考文献

- 1) 近藤卓：いじめからいのちを守る―逃げろ、生きるため、金子書房、2018.
- 2) 近藤卓：乳幼児期から育む自尊感情―生きる力、乗り越える力、エイデル研究所、2015.
- 3) 近藤卓：いのちの教育の理論と実践、金子書房、2007.
- 4) 中原淳：フィードバック入門―耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術、PHP研究所、2017.
- 5) 中原淳：駆け出しマネジャーの成長論―7つの挑戦課題を「科学」する、中央公論新社、2014.
- 6) 中村和彦：入門 組織開発―生き活きと働ける職場をつくる、光文社、2015.
- 7) 中原淳、中村和彦：組織開発の探究―理論に学び、実践に活かす、ダイヤモンド社、2018.
- 8) ピョートル・フェリクス・グジバチ：世界最高のチーム―グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法、朝日新聞出版、2018.
- 9) 江口毅：管理職のためのこころマネジメント―うつ予防にはコミュニケーションが効く、労務行政、2007.
- 10) 江口毅：明日から始められるメンタルヘルス・アクション―中小企業のためのメンタルヘルスガイド、税務経理協会、2013.