

# 講演 3

## 組織を動かす ノンテクニカルスキル

～一人ひとりが身につけたいロジカルな考え方～

医療者に必要なスキルは、テクニカルスキルとノンテクニカルスキルの2種類に分けることができます。問題解決とは、「あるべき姿と現状のギャップを埋める」ことを意味しますが、このとき必要となるのがノンテクニカルスキルです。本講演では、物事をロジカルに考えるための方法をお伝えしながら、組織を動かすノンテクニカルスキルについて、皆さんと一緒に考えていきたいと思います。

### キーワード

ノンテクニカルスキル、「問題発見型」と「問題設定型」、2W1H、六大大陸（世界地図）、半径5メートル



さとう かずひろ  
**佐藤 和弘**

メディカルアートディレクター

語句解説

講演 1

講演 2

講演 3

講演を  
終えて

最新  
トピックス

徒然なる  
ままに。

### テクニカルスキルと ノンテクニカルスキル

医療者に必要なスキルは、「テクニカルスキル（専門技術）」と「ノンテクニカルスキル（非専門技術）」の2種類に分けることができます。私は、ノンテクニカルスキルを「組織で問題解決する技術」と表現していて、「考える力」「伝える力」「決める力」「動かす力」の4つの領域に分けて捉えています（図1）。

このように物事を分けて捉えるだけでなく、つなげて捉えることも大切です。見方を変えると医療現場の仕事は「テクニカルスキル」という糸と「ノンテクニカルスキル」という糸を織り合わせて服をつくるような仕事といえます。そこで大切なのは、目的は何かということです。糸の性能を調べるのが目的ではなく、服をつくって誰かに着てもらい、身体を温めてもらうことが目的です。

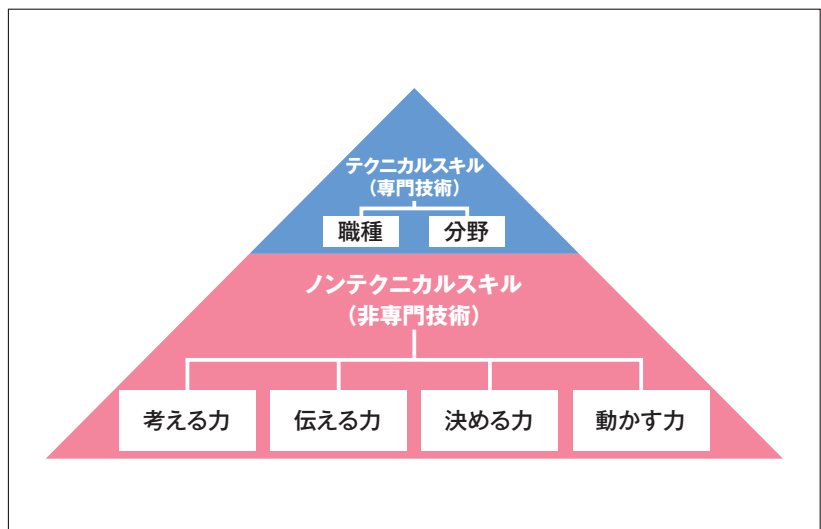
医療現場の業務は「これはテクニカルスキル」「これはノンテクニカルスキル」と、必ずしも明確に分かれているものではありません。テクニカルスキルとノンテクニカルスキルを分けて捉えるだけではなく、両者は複雑に絡み合っていると捉

えていただければと思います。

### 「分けて考える」 「つなげて考える」を繰り返す

まず、「考える力」に注目します。私は、物事をロジカルに考えるとは「物事をはっきりさせる」ということだと捉えています。そのためには、先ほどお話ししたように物事を「分けて考える」「つなげて考える」という2つの方法があります。

図1 テクニカルスキルとノンテクニカルスキルの4つの領域



## 組織を動かすノンテクニカルスキル ～一人ひとりが身につけたいロジカルな考え方～

なぜ、物事が分かりにくいかというと、考える対象が複雑に絡み合っているからです。それならば、分けて考えればいいのです。ただし、分けるとバラバラになり、分けたままではかえって物事の本質が分かりにくくなる場合もあります。ですから、分けたら元に戻すことが大切です。物事をはっきりさせるためには、分けて考え、それぞれのつながりを考えて元に戻していくという繰り返しが大切です。

この考え方に基づくと、物事を正しく理解するためには「具体」と「抽象」の往復運動が大切です。物事を具体的に捉えたら、その後いったん引いて、抽象的に概念的に捉えてみましょう。そしてさらに、自身の半径5メートル（身近な出来事）[P34参照]にグッと引き寄せて、もう一度具体的に捉え直してみましょう。

物事をはっきりさせるには、このような思考の往復運動が大切です。物事の本質を捉えるためには、「分けて考える」「つなげて考える」という2つの方法を繰り返すことをお勧めします。

### 問題解決とは「あるべき姿と現状のギャップを埋める」こと

次に、問題解決とは何かという話をします。皆さん、日ごろ業務をしていて「あれ？」と思うことがあるのではないでしょうか。それは、組織全体の話なのか個人としての話なのかは別として、業務のあるべき姿と実際にやっている業務の現状の間にギャップを感じたからだと思えます。

このギャップが「問題」であり、「問題解決」とは、「あるべき姿と現状のギャップを埋める」ことを意味します（図2）。問題解決を旅に例えると「あるべき姿」が目的地であり、「現状」が出発地です。つまり、問題解決とはこの出発地から目的地にたどり着くことだと考えることができます。

例えば、ある治療の準備をする際、その治療の準備をする行為自体が「あるべき姿」と「現状」のギャップを埋める業務であると気付くことが大切です。「あるべき姿」は「治療が始められる状態」であり、「現状」は「準備ができて

いない状態」です。そのギャップを「治療の準備をする」という業務により埋めているわけです。

問題解決は特別なことではなく、医療現場で行われている業務自体が「あるべき姿」と「現状」のギャップを埋め、問題解決につながっていると考えてみてください。これも、半径5メートルに引き寄せて捉えるということに関連します。

医療現場ではさまざまな医療事故やヒヤリハット事例が発生しています。それぞれの問題点を個別に捉えるだけでなく、俯瞰して共通点を見つけ、さらにご自身の半径5メートルに引き寄せて問題解決の方法を探ってください。医療事故は特殊な環境や条件下のみで発生するのではなく、身近な日常業務のあるべき姿と現状のギャップからも発生するのだと捉えてみると、景色が変わって見えるかもしれません。

このように考えることが、個人や組織、ひいては医療全体の「あるべき姿」と「現状」のギャップを埋め、医療安全の向上につながるのではないかと考えています。

### 問題解決には「問題発見型」と「問題設定型」がある

問題解決には、「問題発見型」と「問題設定型」の2種類があります [P34参照]（図3）。

通常業務を行っている最中に突然インシデントが発生し、「あるべき姿」と「現状」の間にギャップが生じました。「これは大変だ」と、インシデントが起きた結果を

図2 問題解決とは「あるべき姿と現状のギャップを埋める」こと

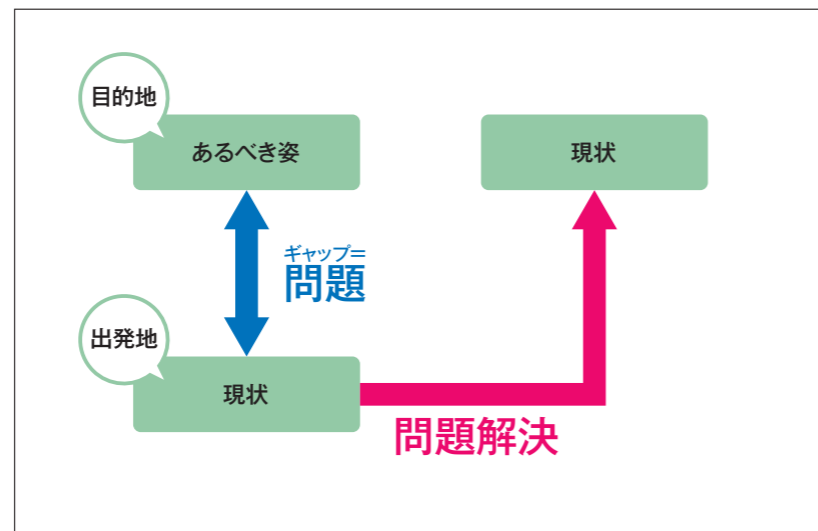
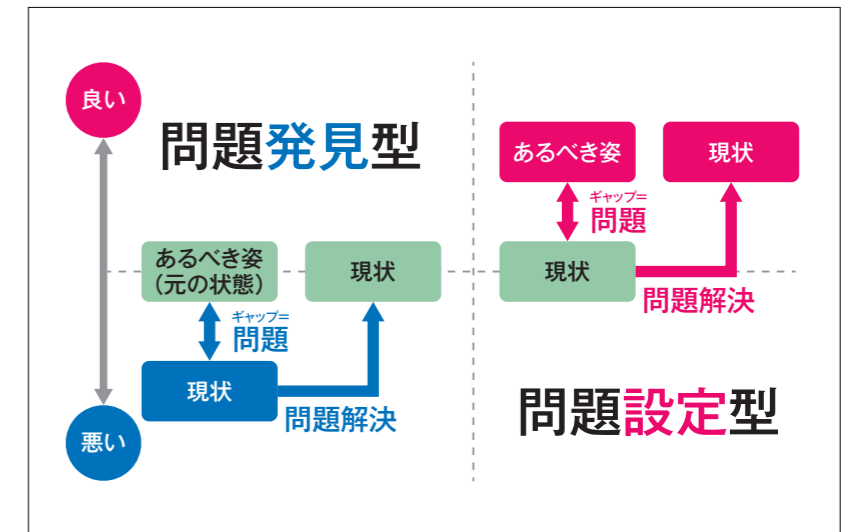


図3 問題発見型と問題設定型



改善して問題解決を図ろうとします。これを問題発見型の問題解決と呼んでいます。

ただし、問題が解決したとしても実際には現状を回復しているだけともいえます。それに対し、現状に満足することなくさらに高いところにあるべき姿、理想を描いて自ら問題を設定し問題解決策を探っていくことを問題設定型の問題解決と呼びます。

問題解決を図る上では「問題発見型」と「問題設定型」のどちらかだけでなく、両方とも重要です。しかし、医療現場では問題発見型の問題解決が重視され、問題設定型の問題解決が議論される機会は少ないのではないのでしょうか。問題発見型の問題解決ばかりを繰り返している、1年たっても2年たっても組織の状態が（本質的には）変わっていないという状況になりかねないと思います。現状に満足することなく、あるべき姿を描いて問題を設定し解決していく問題設定型の問題解決も重視することが医療安全のレベルアップにつながると考えています。

なお、ここで考えなければならないのは、問題設定型の問題解決の難しさです。問題発見型の問題解決は、問題を見つければ解決の方向に向かいやすいかもしれませんが、問題設定型の問題解決は、自分たちで意図的にあるべき姿を描いていかなければ問題が設定できないという難しさがあります。

### 議論がうまくいかないケースとうまくいくケース

ここで、あるべき姿と現状のギャップを埋めるという問題解決をどのように進めればよいかを考えていただくため、2種類の議論の場面を想定した例をお示しします。以下のbeforeは「これではうまくいかないであろう」という議論、afterは「これならうまくいくであろう」という議論です。

#### Before

- A Bさん、〇〇業務をやってももらえませんか？
- B 今やっている業務がまだ終わらないんです…

- A でも、〇〇業務をやらないと、他の業務にも影響してくるので…
- B 皆さんでなんとか対応してもらえませんか？
- A 今やっている業務は、後でできないのでしょうか？
- B それを言い出したら、いつまでもこの業務が終わりません！
- A 今、いろいろと忙しいので、できるだけ効率良く業務をしてもらえるとうれしいんですけど…
- B 大変なのはもちろん分かっていますが、この業務も大事なので、中途半端にしたいくないんです！

いかがでしょう、お互いの主張はそれなりに分かるような気がしますが、これではうまくいかないだろうと考えられる議論です。では、お互いにこのように話をしたらどうでしょうか。

#### After

- A Bさんが困っているのは、「他の業務ができない」ということですよね？
- B はい。私も、できれば早く〇〇業務をやりたいと思っているのですが…
- A なぜ、他の業務ができないのでしょうか？
- B マニュアルの見直しをしているのですが、よく分からないことが多くて、調べるのに時間がかかっているんです…
- A それなら、前の担当者だったCさんに協力してもらるように私から頼んでおくので、その間に〇〇業務をやってもらえますか？ Cさんと一緒なら、効率良くマニュアルの見直しができると思いますよ！

# 組織を動かすノンテクニカルスキル ～一人ひとりが身につけたいロジカルな考え方～

B それはとても助かります！ では、〇〇業務をやりますので、よろしくお願いします！

## 2W1Hがスムーズな議論を進める決め手

なぜbeforeではうまくいかず、afterではうまくいったのでしょうか。この例は、問題解決に導く議論をする際には、会話の順番が大事であることを示しています。

まずafterでは、AさんはBさんに「困っているのは、『他の業務ができない』ということですよね?」と尋ねています(図4)。つまり、問題(What)は何かということを確認にしようとしています。議論する際には、問題を明確にすることが重要です。当たり前のことのように、問題が明確になっていないために、話がどんどんずれていってしまうケースもよくあります。

次のポイントは原因(Why)です。Aさんは「なぜ、他の業務ができないのでしょうか?」と尋ねています。問題(What)を明確にした上で、問題が起きた原因(Why)を明確にしようとしています。これに対して、Bさんは「マ

ニュアルの見直しをしているのですが、よく分からないことが多くて、調べるのに時間がかかっている」と答えます。Aさんはこれをヒントに、どうしたら問題が解決するか対策(How)を示しています。

つまり、議論をスムーズに進め問題を解決しやすいように、問題(What)、原因(Why)、対策(How)の順に話をしていくということです。こうした話法を、What、Why、Howの頭文字をとって2W1H [P34参照]と呼びます。

## うまくいかないケースはHowとWhatの繰り返し

これに対して、beforeでは、AさんはBさんに最初から「〇〇業務をやってもらえませんか?」と行動を促しています。つまり、いきなり対策(How)を提案しています(図5)。次にAさんは「でも、〇〇業務をやらないと、他の業務にも影響してくる」と言い、「今やっている業務は、後でできないのでしょうか?」とたまたまかいています。そして、さらにAさんは「今、いろいろと忙しいので、できるだけ効率良く業務をしてもらえるとありがたい」と話し

図4 うまくいったケースは2W1Hを活用できている

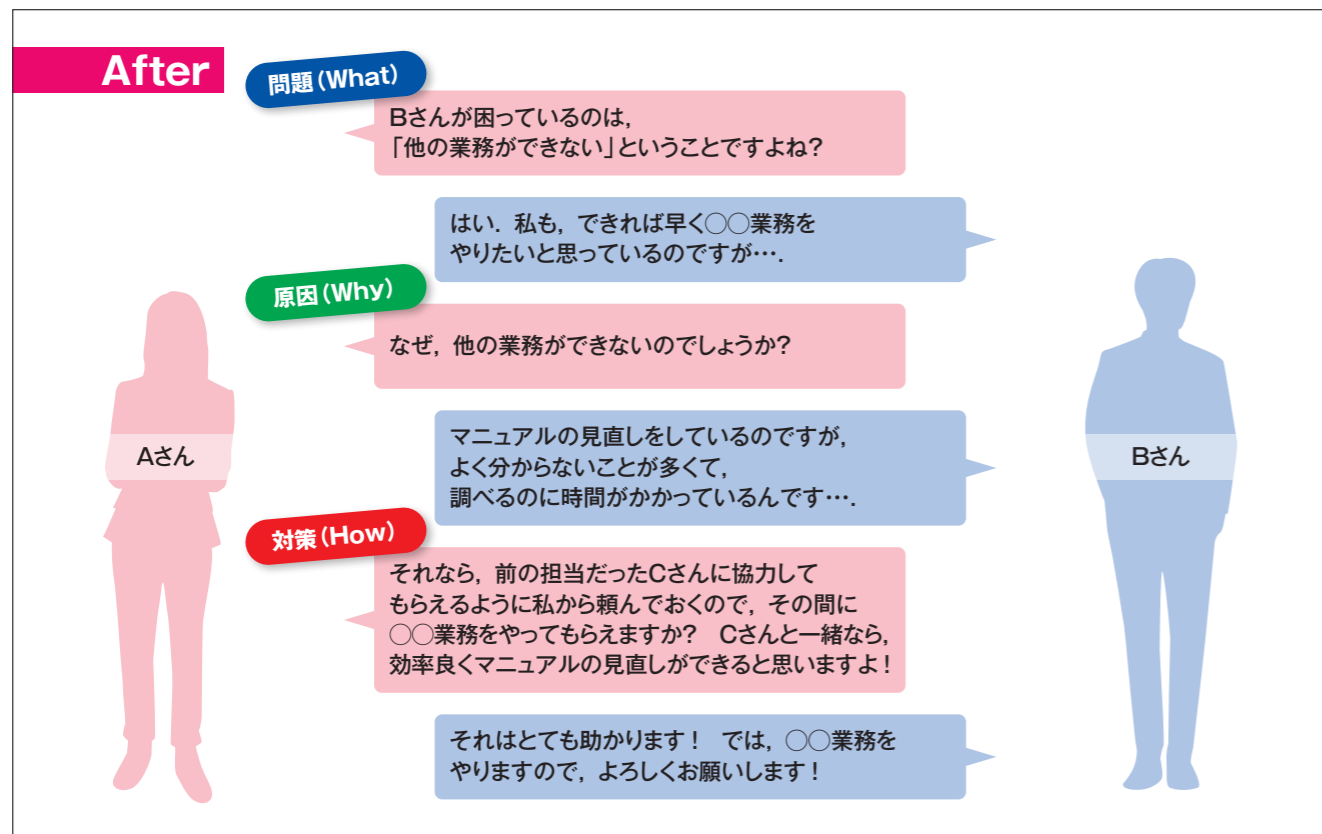
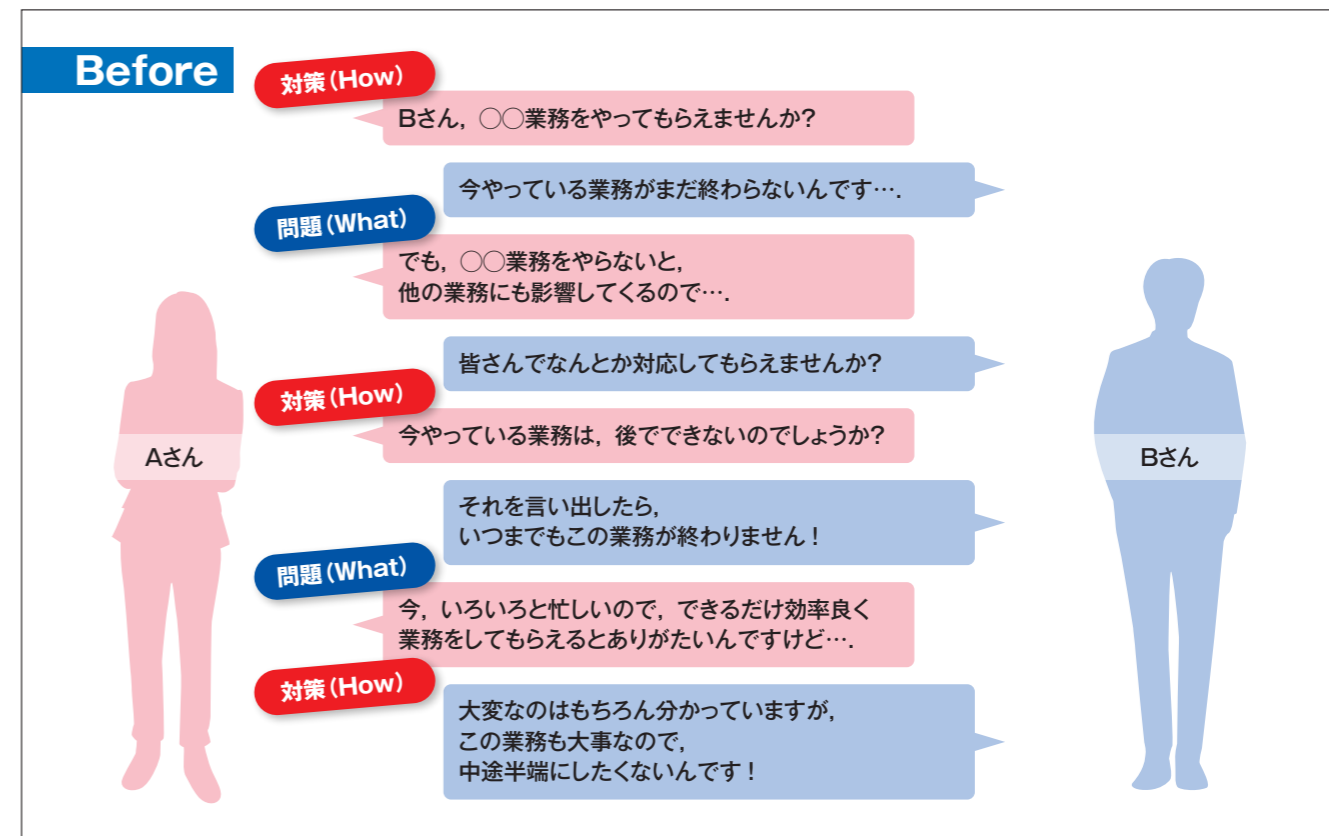


図5 うまくいかなかったケースは2W1Hを活用できていない



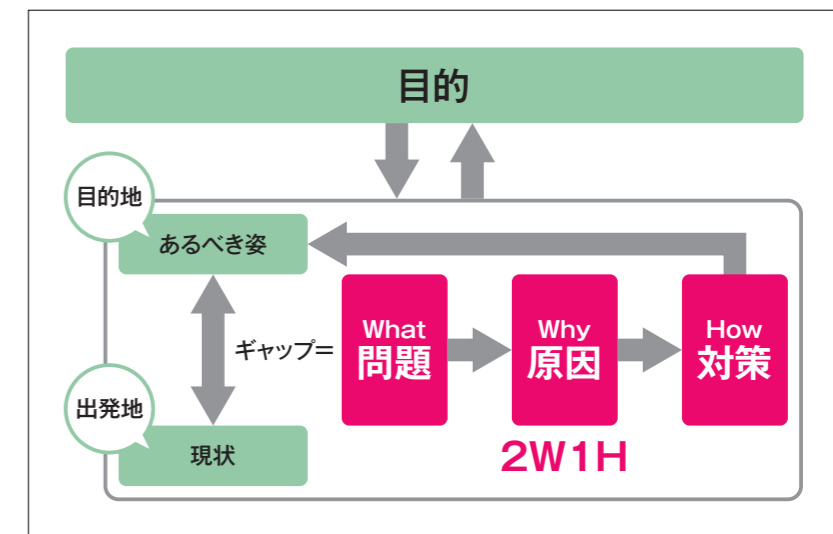
ています。つまり、beforeでは、対策(How)、問題(What)、対策(How)、問題(What)、対策(How)という順番の繰り返しで、さらに原因(Why)の話をしていないため、うまくいかなかったといえます。問題解決に導く議論をするためには、はじめに問題(What)を明確にした上で原因(Why)を明確にし、対策(How)を明確にします。このような2W1Hという話法はシンプルで使いやすく、皆さんの職場でコミュニケーションを迅速かつ円滑に進めるための共通言語にもなりやすいのではないのでしょうか。

## 問題解決の「六大大陸(世界地図)」

2W1Hをさらに展開した「問題解決の六大大陸(世界地図)」 [P34参照] を紹介します(図6)。

問題解決の旅に例えると、どこからどこへ行くのか、つまり出発地と目的地を明確にすることが大切です。そして、繰り返しお話ししているように、問題解決とはあるべき姿と現状のギャップを埋めることですので、2W1H

図6 問題解決の六大大陸(世界地図)



を使ってどんな問題(What)が起きているかを明らかにし、原因(Why)と対策(How)を考えます。対策は行動の計画を立てることだといえますので、これに基づいて行動していけば目的地にたどり着きます。ここまでが五大大陸です。

最後の1つの大陸は、あるべき姿として理想の大陸を設定し、何のためにそこにたどり着きたいのかという目的を明確にすることです。この「目的」「現状」「あるべき姿」「問題」「原因」「対策」という6つの要素を、それぞれ大陸になぞらえて「問題解決の六大大陸(世界地

## 組織を動かすノンテクニカルスキル ～一人ひとりが身につけたいロジカルな考え方～

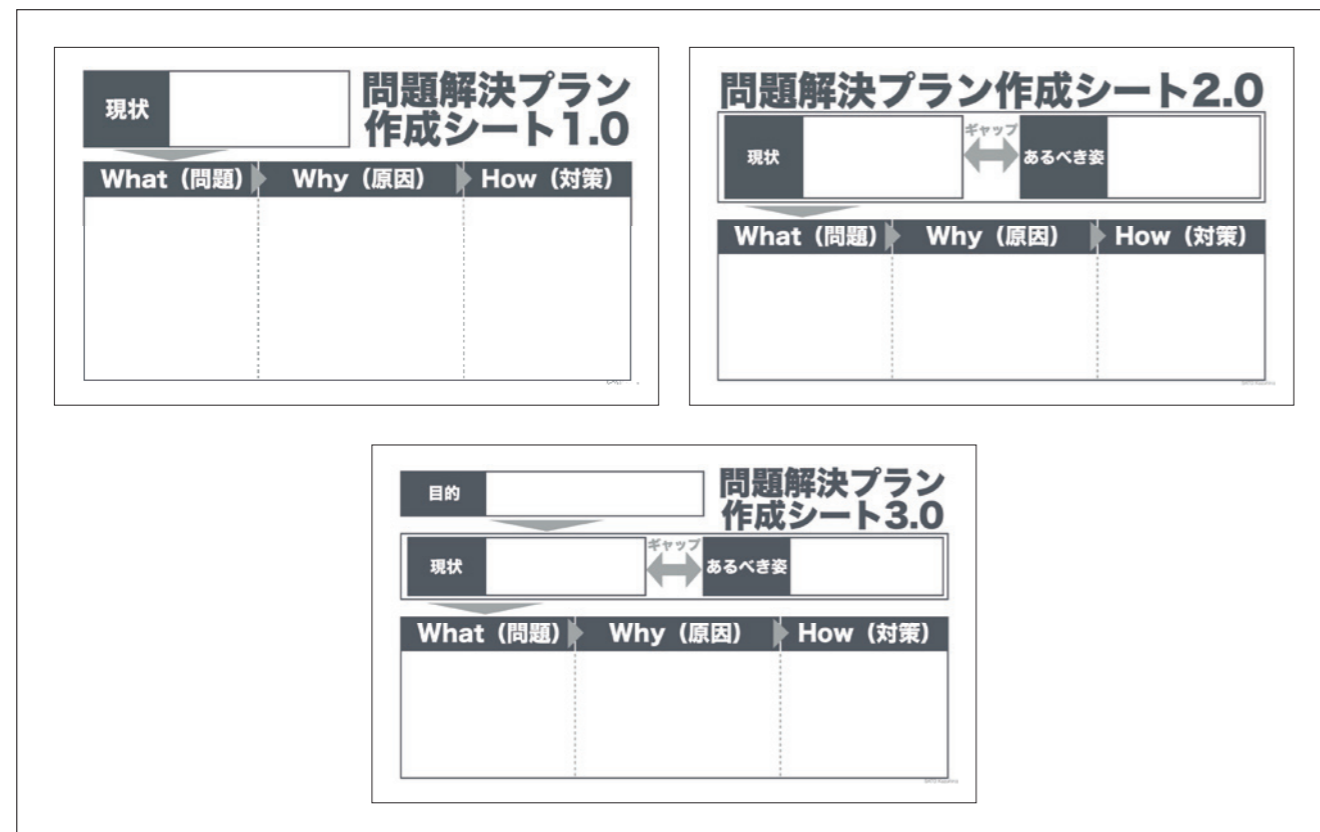
図)としました。

### 「問題解決プラン作成シート」を活用する

問題解決のプランを考えるための「問題解決プラン作成シート」を3種類作成していますので、参考にしてください(図7)。

例えば、私が誰かと議論しているときに、私は「Aだ」、別の人は「Bだ」と言って意見が対立したとします。対策のための意見がAとBにずれ、対立が起こったのはなぜでしょうか。それはおそらく、その手前のどこかがずれているか、全てがずれているからです。そもそも何を実現したいのかという目的がずれている場合もあるでしょうし、同じ現状で働いていながら、人によって見ている景色が違うため捉え方が変わってくる場合もあるでしょう。どこにたどり着きたいのかというあるべき姿も、私と別の人では異なるかもしれません。そうすると、そのギャップである問題も違い、そして、原因の捉え方が違えば対策も変わります。

図7 問題解決プラン作成シート



この「問題解決プラン作成シート」は、問題解決に当たって意見が対立している際に、どこがずれているのか、どんな理由でずれているのかを明らかにするためにも使用してみてください。シンプルに問題、原因、対策を考えたいときはバージョン1.0を、あるべき姿と現状のギャップを確認したいときは2.0を、スタッフ同士の共通言語をつくりたいときは3.0を使って問題解決に取り組むのがいいと思います。いずれにしても、問題解決の六大大陸を完全踏破できるよう反復練習を続けてください。

### 「組織の空気」という強大な力を理解する

このように、問題解決のためのノンテクニカルスキルを個人として、あるいは周囲の人々を巻き込みながら、身につけていただくには、「組織の空気」という強大な力を理解する必要があります。組織の空気は、目には見えず手で触ることもできないにもかかわらず、私たちに大きな影響を及ぼします。

個人の成長だけでは現場を変えることが難しい理由

は、さまざまでしょう。例えば、個人が正しい意見を述べているにもかかわらず、組織が「このままでもいい」「変わりたくない」「新しいことをやりたくない」といった現状満足や現状維持の空気で支配されていると、その意見が排除されてしまいかねません(図8)。

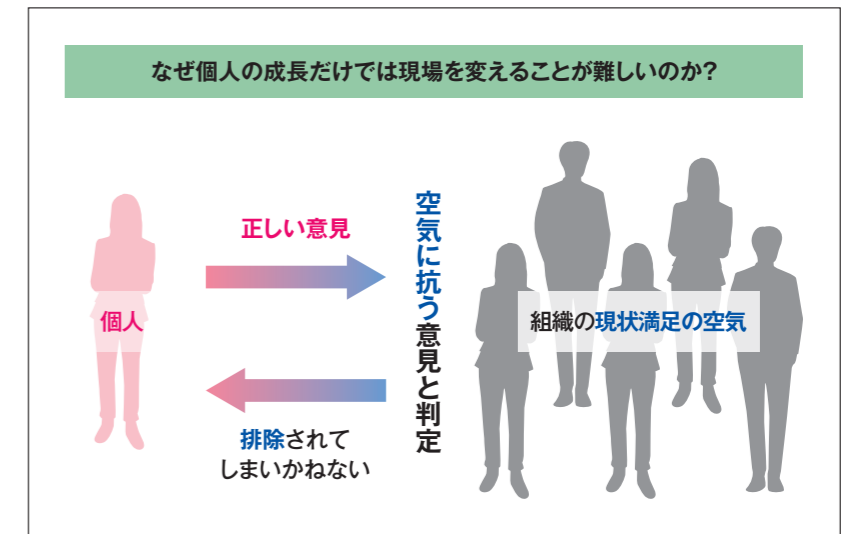
しかし、組織に属する全ての人と同じような意見を持っているかといえば、必ずしもそうではないと思います。例えば、あるリーダーが新しい業務を取り入れたいと提案しましたが、その場では賛成が得られなかったとします。ところがその後、提案時に同席していたスタッフから、「ごめんなさい。あれだけ忙しい、人手が足りないと言われている中で、とてもではないですが賛成できませんでした」と打ち明けられたとしたらどうでしょうか。組織の空気というのは正しいことができず、間違っていると分かっているにもかかわらず、やがざるをえない状況に人を追い込むような強大な力が働くのかもしれない。そのような事態に備え、リーダー自身が迷子にならないための羅針盤が必要です。

### 「組織の2:6:2の法則」を羅針盤に

組織の空気と向き合うためには、「組織の2:6:2の法則」[P34参照]を理解することが大切です(図9)。これは、問題設定型の問題解決を前提としたとき、積極的にあるべき姿と現状のギャップを埋め、組織をより良い方向に変えていきたいと思う推進派2割、できれば「このままでもいい」「変わりたくない」「新しいことをやりたくない」と現状維持を希望する抵抗派2割、そして、どちらの真似をしたほうがよいかを冷静に見ている慎重派6割に、組織のスタッフを相対的に分けて捉えるという考え方です。

もちろん、組織によって程度の差はあるでしょうが、重要なポイントは「人は本来弱い生き物である」という考え方を前提にしておくということです。推進派は、人は本来弱い生き物だけど勇気を持ってあるべき姿と現状のギャップを埋め

図8 個人の力だけで現場を変えることは難しい

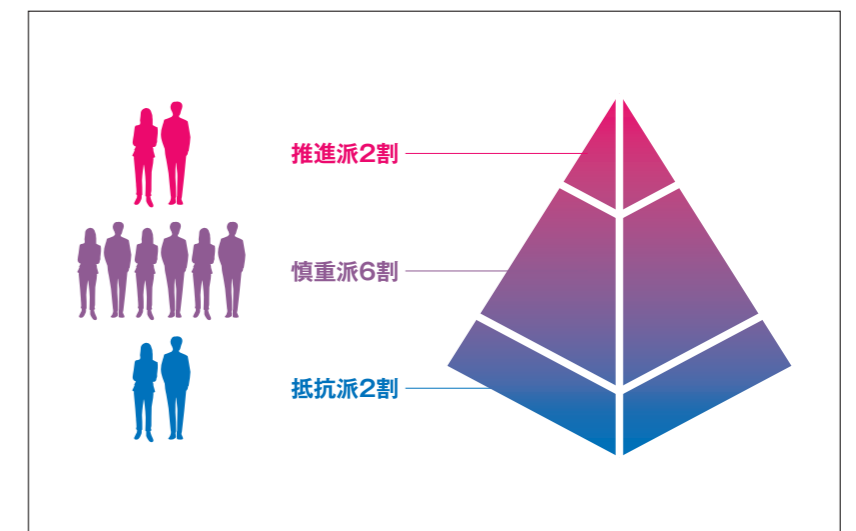


ようと考えている人たちで、対する抵抗派は、人は本来弱い生き物だからこそのままでもいい、変わりたくない、新しいことをやりたくないと思っている人たちである—このように捉えてみると、考え方が変わってくると思います。そして、3つの派閥に分けて考えることで、それぞれに所属する人々の個性に向き合うことができます。例えば、会議で発言しない人がいた場合、それは組織の空気の影響で発言できないだけかもしれません。にもかかわらず、「主体性がない」などと決め付けてしまうと、判断を誤る可能性があります。判断を誤らないためには、組織の空気がそうさせていると考え、本人の個性を尊重することが大切だと思います。

### 「小さな成功」をつくるためにポジティブな意味付けを

「組織の空気」とはどのようなメカニズムで働いている

図9 組織の2:6:2の法則を羅針盤として持つておく



## 組織を動かすノンテクニカルスキル ～一人ひとりが身につけたいロジカルな考え方～

のか、「組織の2:6:2の法則」を基に私なりに考えてみました。行きつけの店で昼食をとろうと思って外出したのに、新しく開店したラーメン屋の前に行列ができていて、自分も行列に並んだといった経験はないでしょうか。人は他者の行動を見て自分の行動を決めることがあります。組織の空気をマネジメントする際、このような行動変容を積極的に活用できないだろうかと考えています。

慎重派の人たちが推進派の後に続くと、組織にポジティブな空気ができるのではないかと。逆に、慎重派の人たちが抵抗派の後に続くと組織にネガティブな空気ができるのではないかと。自分の組織がネガティブな空気に支配されているのであれば、推進派の人たちが先頭に並ぶラーメン屋の列の後ろに慎重派の人たちが並んでくれるようにすべきです。

その際に重要なのは、肝心のラーメンがおいしいということです。これが「小さな成功」です。おいしければ、また行列ができるでしょう。小さな成功をつくるには、問題解決に取り組んだという事実（結果）だけでなく、どのようにポジティブな意味付けをするかが重要です。そのためには自身の行動、他者の行動に対してポジティブに意味付けをする力が重要になります。時には失敗もあるかも

しませんが、続けていけばいつか成功するかもしれません。うまくいかなかった経験を失敗と意味付けることもできれば、この経験があったからこそ次の成功につながると意味付けることもできます。それが小さな成功のつくり方です。ぜひ、この小さな成功の貯金を増やすため、ポジティブに意味付けてください。

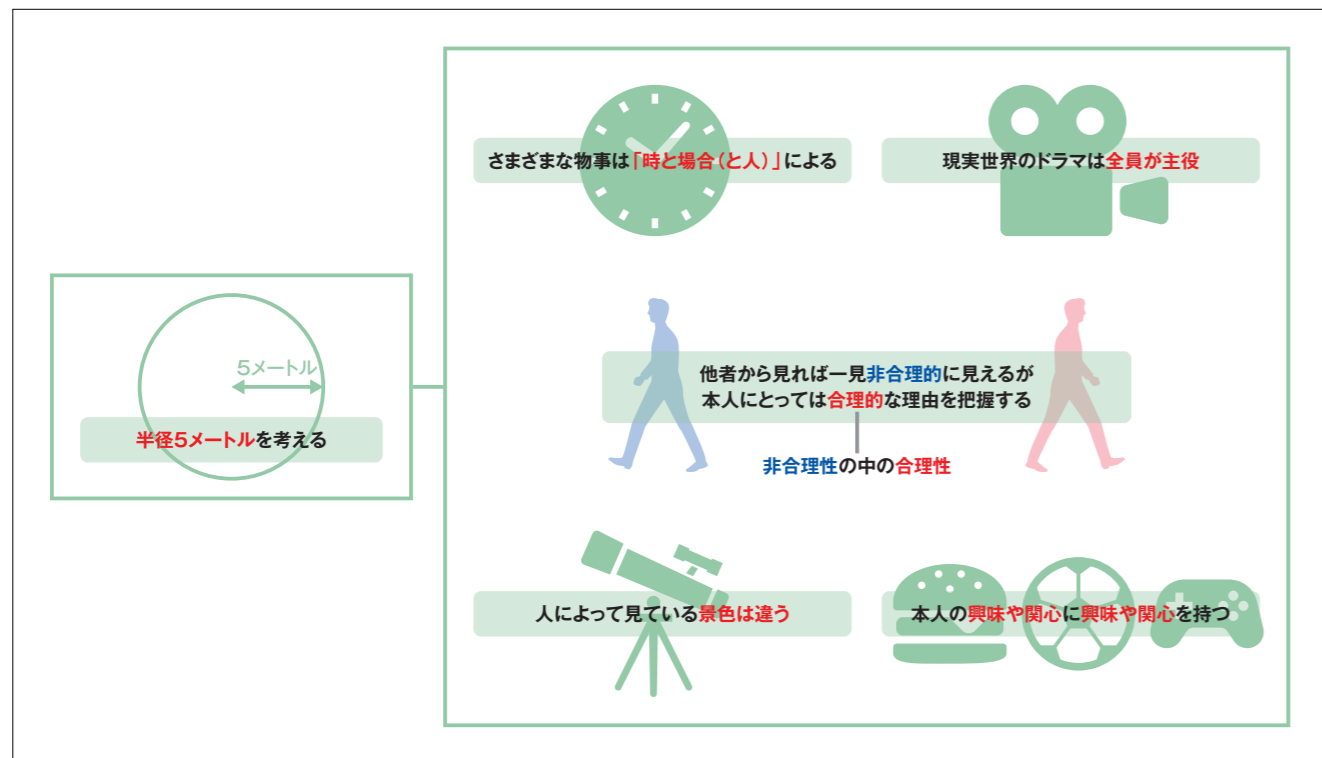
### 半径5メートルに引き寄せて考えるための5つのポイント

そして、小さな成功をつくるためにも、半径5メートルに引き寄せて考えていくことが大事です。そのためには5つのポイントがあります（図10）。

1つ目は、「他者から見れば一見非合理的に見えるが、本人にとっては合理的な理由を把握する」ということです。半径5メートルの外から見れば一見非合理的に見えるあるスタッフの行動も、本人にとっては合理的な理由があるからこその行っているといえます。言い換えれば、他者の半径5メートルに引き寄せて考えるために、「非合理性の中の合理性」を見いだすことが重要です。

2つ目は、「さまざまな物事は『時と場合（と人）』による」ということです。例えば、人と接する方法を考える際、

図10 半径5メートルを考える



時と場合と人によってコミュニケーションの取り方は変わるのではないのでしょうか。

3つ目は、「現実世界のドラマは全員が主役」ということです。本人にとってみれば、全員がその人生においては「自分が主役」であるといえます。人が集まった場合でも、それぞれの人がそれぞれの人生の主役であるということ的前提を考えていくことが大切です。

4つ目は、「人によって見ている景色は違う」ということです。個々のスタッフが見ている景色が分からないと、本人にとっての合理的な理由は見いだせないかもしれません。

5つ目は、「本人の興味や関心に興味や関心を持つ」ということです。「非合理性の中の合理性」を中心に、4つの考え方に基づき、半径5メートルに引き寄せて考えてみてください。

### ノンテクニカルスキルも生成AIも今後大きく発展していく世界

最後に、人工知能（AI）と共生する医療現場のあるべき姿を思い描いてみてください。

私は「問題解決の六大大陸（世界地図）」の考え方をChatGPT（生成AI）に伝えて、問題解決プランを作成できないかと考えています。まさに問題解決プラン作成の自動化（完全な自動化ではなく半自動化）です。ある医療現場の場面を想定して目的と現状を入力し、「あるべき姿と問題、原因、対策を明確にしてください」といったように指示します。例えば、以下のような概要です。

目的：次回からの治療において、指示の変更に適切に対応した治療を行う

現状：治療開始前の申し送りの際、今回から物品Bに変更になったという情報は共有したが、誰が準備を担当するかは指示しておらず、他のスタッフも誰かが準備してく

れるものだと考えていた。担当スタッフやダブルチェックを行ったスタッフは、すでに物品Bが用意されているものと思い込んだまま治療を開始した。患者Aさんの治療開始後30分経過した際、物品Bではなく物品Cが使用されていることを担当スタッフが発見。すぐに物品Bに交換して治療を再開、その後のAさんの状態変化は、通常の治療と同様であった。

この設問に対し、ChatGPTが「あるべき姿」として示した回答は、次のとおりです。

「治療に必要な物品の変更がある場合でも、適切な物品が準備され、患者に適切な治療が行われる。全てのスタッフは申し送りの情報を正確に共有し、必要な役割や行動について理解している。具体的には、物品Bが新たに必要となった際には、その準備を担当するスタッフが明示され、ダブルチェックを行うスタッフもそれを確認する。」

このようなあるべき姿だけでなく、問題や原因、対策も瞬時に生成してくれます。もし回答が適切でないと感じたら、それをフィードバックします。他のあるべき姿を提案してもらってもよいでしょう。私は、ChatGPTのような生成AIを使う目的は正しい答えを得るためではなく、考えるための選択肢を増やすためであると考えています。

ノンテクニカルスキルも生成AIも、今後大きく発展していく世界だと思います。ノンテクニカルスキルも生成AIを利用して高めていただければと思います。

いろいろなお話をしましたが、「問題解決の六大大陸（世界地図）」と「組織の2:6:2の法則」という2つのロジカルな考え方をお土産として持ち帰り、皆さんの医療現場におけるノンテクニカルスキルの向上にお役立ていただければ幸いです。

略歴 佐藤 和弘（さとう かずひろ）

複数の医療機関で約10年間、臨床工学技士として主に透析医療に従事しながら、グロービス経営大学院に進学、MBA（経営学修士）を取得。現在、ノンテクニカルスキル教育を通じて、医療機関の問題解決と組織変革をサポートしている。