

はじめに

ノンテクニカルスキルとは？

ノンテクニカルスキル（以下、ノンテク）とは、コミュニケーション、チームワーク、リーダーシップ、状況認識、意思決定などを包含する総称であり、専門的な知識や技術であるテクニカルスキルとともに、チーム医療介護における安全や質の確保に必要なものです。シンプルにいうとテクニカルスキル以外のすべてのスキルといえます。

テクニカルスキルとは、専門的な医療介護の技術です。例えば、外科医であれば手術の技術、看護師であれば穿刺の技術、療法士であれば歩行介助の技術、介護職であれば食事や排泄の技術、ケアマネジャーであればケアマネジメントの技術等を指します。ノンテクとは、専門的な技術（テクニカルスキル）以外すべての非医療介護技術ということになります。

ノンテクの原点は、1955年にロバート・L・カッツが提唱した「3つの基本的スキル」にあります。

- 1) テクニカルスキル（医療介護技術）
 - 2) ヒューマンスキル（対人関係能力）
 - 3) コンセプチュアルスキル（概念化能力）
- ヒューマンスキル（対人関係能力）とコンセプチュアルスキル（概念化能力）を合わせたものがノンテクとなります。

ノンテクはすべての職種における共通のスキルであり、多職種が身に付ける必要のあるスキルです。また、ノンテクはテクニカルスキルを最大限に活かすための「基礎力」であり、大きく4つの領域に分けることができます。

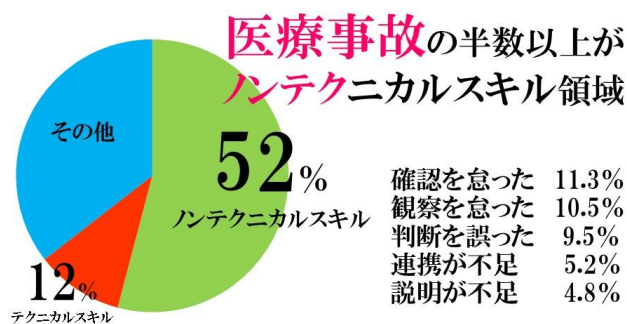
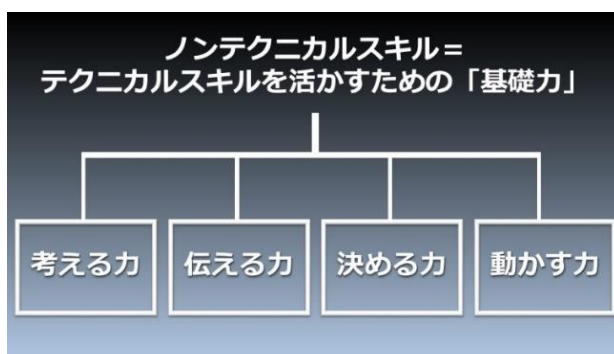
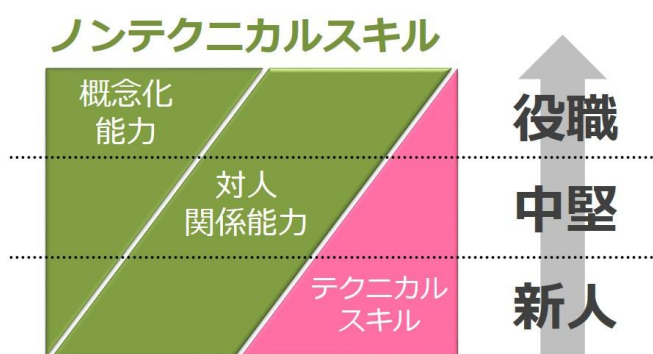
「考えるチカラ」：ロジカルシンキング、問題解決能力

「伝えるチカラ」：ロジカルコミュニケーション、プレゼンテーション

「決めるチカラ」：ファシリテーション

「動かすチカラ」：リーダーシップ、マネジメント

ノンテクは安全の質を高めるために航空業界がいち早く教育に取り入れました。医療業界でも事故の半数以上がノンテク領域で起こっていることから徐々に広まってきています。しかし、ノンテクは「医療安全」だけでなく「業務改善」「組織変革」「多職種連携」においても有効な技術であると確信しています。



医療事故情報収集等事業 平成28年年報 財団法人日本医療機能評価機構 医療事故防止事業部を改定引用

I 考える力

1. 認知バイアス

認知バイアスとは、認知心理学や社会心理学の理論であり、ある対象を評価する際に、自分の利害や希望に沿った方向に考えが歪められる。また、対象の目立ちやすい特徴に引きずられて、ほかの特徴についての評価が歪められる現象を指します。直感や先入観（思い込み）、恐怖心や願望が論理的な思考を妨げます。「個人」によるものと「集団」によるものがあります。



■個人

1) 正常性バイアス

自分にとって都合の悪い情報を無視したり、過小評価したりしてしまう人の特性のこと。事故やミスといった問題が予想される状況下であっても、それを正常な日常の延長上の出来事として捉えてしまい、「自分は大丈夫」「今回は大丈夫」「まだ大丈夫」などと過小評価してしまう。

例) 大きな事故なんて今すぐ起こるはずがない。

2) 現状維持バイアス

大きな変化や未知なるモノを避け、現状を維持したくなる思考のこと。変化によって得られる可能性がある「得」よりも、それによって失う可能性がある「損失」に対して、過剰に反応してしまう傾向のこと。

例) 年配中堅スタッフの腰が重く、業務改善や改革が進まない。

3) 確証バイアス

人は誰でも、無意識のうちに自分に都合のいい情報、自分の主張を後押しするような情報ばかりを集め、それにより自己の先入観を補強するという現象である。

例) A 職員が頼りないと感じた瞬間に、A 職員のミスや失敗の情報を集め、やはり A 職員は頼りないという結論に至ってしまう。

4) 授かり効果

自分の所有している物への評価は、他人の評価より高くなる傾向がある。自分が所有している物の価値は最大7倍になるともいわれる。物だけでなく仕事や業務にも同じような傾向が起こる。

例) 昔からやっている業務は誰にも預けたくない。

5) ハロー効果

ある対象を評価する時に、目立ちやすい特徴に引きずられて、他の評価が歪められる現象のこと。良い印象から肯定的な方向にも、悪い印象から否定的な方向にも働く。

例) 講演が上手い教授は、きっと臨床家としても優れているに違いない。

6) バンドワゴン効果

多数がある選択肢を選択している現象が、その選択肢を選択する者をさらに増大させる現象。行列のできる飲食店を見るとそのお店は美味しいと思ひ込む傾向がある。

例) 流行の最新治療法と聞くと最も優れた治療法と思ひ込んでしまう。

7) アンカリング

アンカーと呼ばれる先に与える情報が判断を歪めアンカーに近づく現象のこと。人は過去の体験や経験に思考が引っ張られる傾向がある。

例) 外科医と聞くと男性だと認識する。

■集団

8) 同調行動

他の人と同じことをしなくてはならないという心理によって行われる行動のこと。数名の人が建物の上を見上げていると通りかかった人も建物を見上げてしまう現象のこと。

例) 自分は「B」だと思っているが、周りの人が「A」だと言うと「A」に合わせてしまう。

9) 社会的手抜き

集団で共同作業を行う時に人数の増加に伴って、一人当たりの仕事量が低下する現象のこと。綱引きのような場面でよく起こる。

例) 他の職員もいるのだから、自分一人くらい頑張らなくても大丈夫だろう。

10) リスキーシフト

一人ひとりでは慎重であっても、何人かで話合くと、より大胆な方向へエスカレートして、より過激な結論になる現象。大きな声につられる現象。赤信号みんなで渡れば怖くない。

例) 皆がマニュアルを守っていないのだから自分も守らなくていい。

11) 集団浅慮

会議などの集団での意思決定場面において、利害関係や専門家の存在などにより、本来の議題に対する考えが浅くなること。

例) ここで何か言うと嫌われてしまうかもしれないから意見を言わない。

12) 集団圧力

ある特定の集団において意思決定を行う際に、少数意見を有する者に対して暗黙のうちに多数意見に合わせることを強制すること。空気の支配ともいう。

例) 戦時中は「戦争に行きたくない」「敵には勝てない」と思っていながらその場の空気に拘束され、何も言えなくなってしまう。

2. 0ベース思考

私たちはバイアスの中で生活や仕事をしており、誰もが簡単にバイアスに掛かってしまいます。ただし、バイアスは悪いものではありません。過去から人類が培ってきた知恵なのです。

大事なことは「人は誰でも思い込む」ということを理解し、バイアスをコントロールすることです。

バイアスをコントロールするためには、まず常識を疑うことです。頭を真っ白にして0ベースで考えてみましょう。



1) 3つの合言葉

0ベースで考えるための合言葉があります。

- ① それってなぜ？
- ② それってほんと？
- ③ それって何のため？

この3つの合言葉で徹底的に今の業務を見直してみてください。0ベースで考えてみると無駄な作業に気づくことができ業務改善が進みます。



2) 共通言語

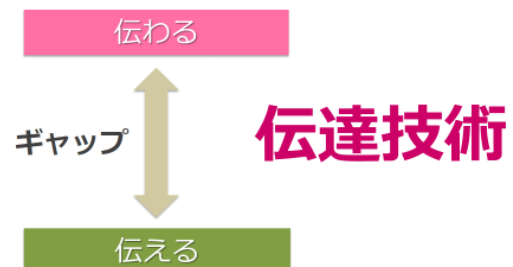
3つの合言葉を使っても「今までこれでやってきたのだから余計なことは言わないで」と言われるような環境では意味がありません。仕事においてはすべての職員が対等の立場で意見が出せることが大事です。3つの合言葉が使える安心感のある職場環境にするには「認知バイアス」「0ベース思考」「3つの合言葉」を共通言語にすることです。



II 伝える力

1. 「伝える」と「伝わる」

「伝える」と「伝わる」にはギャップがあります。伝えたと思って伝わっていないことを経験した事はありませんか？ギャップを埋めるために伝達の技術を身に付けていくことが必要になるのです。



2. コミュニケーションの目的とは？

コミュニケーションの目的とはなんでしょう？この問いにシンプルに答えるとしたら「こちらの意図する行動を相手にとってもらうこと」といえます。それを表した標語を示します。相手が行動してくれた場合にはこれらのハードルをうまく超えたといえますが、行動してくれなかった場合にはどこかでつまづいたということになります。多くは「理解してくれない」「納得してくれない」ところではないでしょうか。相手が理解納得できるようにわかりやすく伝えるには「言葉を具体的」にすることです。

- 言ったからといって、**聞いて**もらえたわけではない
- 聞いてもらえたからといって、**聴いて**もらえたわけではない
- 聴いてもらえたからといって、**理解して**もらえたわけではない
- 理解してもらえたからといって、**納得して**もらえたわけではない
- 納得してもらえたからといって、**賛成して**もらえたわけではない
- 賛成してもらえたからといって、**行動して**もらえたわけではない

3. ビッグワード

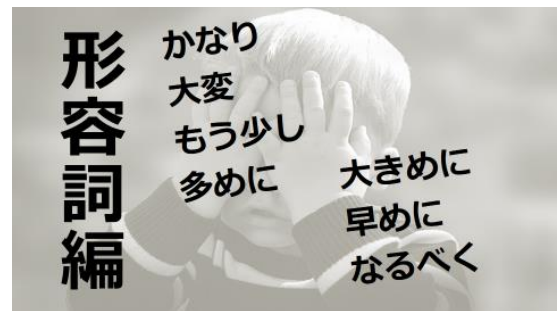
「ビッグワード」とは、抽象的な言葉のことです。

「なるべく早くお願いします」という言葉をよく聞きます。しかし、「なるべく早く」という感覚は人それぞれが違います。あなたの「なるべく早く」は「今すぐ」「本日中」「明日まで」「明後日まで」「3日後まで」「5日後まで」「1週間後まで」のどれでしょうか？もしかしたら、これ以外かもしれません。

よくあるビッグワードの例を以下に示します。

- ① 形容詞：かなり・大変・もう少し・多めに・大きめに・早めに・なるべく
- ② 動詞：検討する・頑張る・対処する・意識する・注意する・責任を持つ
- ③ 名詞：QOL・最適な医療・バイタル・効率化・コスト削減・経営
- ④ 代名詞：あの手のこと・あのようなこと・そういったこと
- ⑤ 接尾語：変更などを・私的に・あなたなりに

こういった抽象的な言葉を使うことでコミュニケーションエラーやミスが起こってしまいます。ミスやエラーを防ぐためにも言葉を具体的にしてお伝えしましょう。



1) 5W1H

抽象的な言葉を一切使わないということは現実的にはできません。大事なことはビッグワードの後に具体的な5W1Hを一つでも多く付け加えることです。お互いが確認することでコミュニケーションのミスやエラーを防ぐことができます。

【5W1H】

- ① Why：なんのため
- ② What：何を
- ③ Who：誰が
- ④ When：いつ
- ⑤ Where：どこで
- ⑥ How：どのように

具体的には… 5W1H

Why なんのため	What 何を	Who 誰が
When いつ	Where どこで	How どのように

2) 数字で表現する

数字というのは万国共通です。数字を使うことで抽象的な言葉を客観的な言葉に変えることができます。主張には「ただの意見」と「事実」がありますが、大事なことは事実を伝えることです。

例えば、下段に2つの主張がありますが、どちらが「事実」でしょうか？



- ① 「多くの職員が職場は信頼関係によって運営されていると思っている」
- ② 「85%の職員が職場は信頼関係によって運営されていると思っている」

正解は②の方です。数字で表現することで明確な事実になります。

「みんなが言っています」という主張を聞くことがあります。本当に全員が言っているのでしょうか？

言われた方は客観性に欠けているため正しい判断ができません。この場合は「5人に聞いてみたら3人が言っていました」というように数字を使って事実を伝えるようにしましょう。



4. 論理の三角形（ピラミッドストラクチャー）

論理の三角形とは、主張と理由を構造化することで自分の主張を、わかりやすく相手に伝えることができます。「依頼」「提案」「報告」は論理の三角形で伝えると効果的です。

1) 結論+理由3つ+結論

例えば、何かを依頼する場合

①結論

「〇〇していただけないでしょうか？」

「なぜなら、その理由は、」

②理由

「〇〇である」

「〇〇である」

「〇〇である」

③結論

「だから、」

「〇〇していただきたいのです」



2) 利点と欠点を使う

論理の三角形には様々な型があります。進めたい提案がある時には、利点と欠点を述べて、最後に欠点より利点の大きいことを伝える。進めたくない場合には最後に利点より欠点の方が大きいことを伝えると良いでしょう。

理由は3つが効果的といわれています。人は3という数字が頭に残りやすいものなのです。4つ目を言うと1つ目を忘れてしまいます。



3) 論理の三角形の補足

論理の三角形の補足として、伝える情報が3つ以上ある場合には論理の三角形で伝えてから「追加情報として・・・」と付け加えるといいでしょう。また、内容によっては結論から伝えない方がよい場合があるので状況によって使い分けるようにしましょう。結論の説得力は理由の質で決まります。バイアスやビッグワードを使わず数字を使うとより説得力が増します。



おわりに

1. ノンテクニカルスキルは能力

ノンテクは能力（技術）です。能力（技術）は以下の公式で表すことができます。

能力（技術）＝学習×練習

重要なのは「練習」です。知識として学んでも実際に使えるようにはなりません。頭でわかったとしても実践できないということがよくあります。「わかる」と「できる」には大きな壁があるのです。その壁を乗り越えるには「使い続ける」「実践を繰り返す」「練習×練習×練習」しかありません。



2. まずは共通言語を作る

まずは実践しながら職場で共通言語を作っていきましょう。共通言語を使って現場で実行できれば成功を体験（スモールウィン）することができます。成功を体験したらすぐに仲間と共有し、このサイクルを回してください。ノンテクがあたりまえの業界へと変えていけるよう、一人でも多くの方に広めていただくことを願います。



■引用参考文献

佐藤 和弘：図解シンプルな思考・伝達・議論・交渉・管理・教育の技術 60 ，日総研，2014.

佐藤 和弘：超図解 問題解決型リーダーになる4つのチカラ，日総研，2016

東 悟「ノンテクカードプロジェクト」：<https://puusanhigapon1038.wixsite.com/nontechcard>

東 悟 Facebook：<https://www.facebook.com/satoru.higashi.75>

みら×くる Bar.企画 Facebook：<https://www.facebook.com/higapon99/?ref=bookmarks>