

クリニック院長のための

対話型 チーム

マネジメント

「聴く力」でチームを育てる

監修 綿貫 聡 医療法人社団おうちの診療所目黒 院長

著 猪野裕之 東京都立多摩総合医療センター 精神神経科

中外医学社

リーダーのつまずきをほどく知恵 ～クリニックリーダーへの10の処方箋～

本書の中心にあるのは、リーダーがもっとも苦しみやすい「混乱期」をどう見立て、どう乗り越えるかである。日々の現場ですぐに使える対話の技法や、チームのもつれをほどく視点を、本書にはできるだけ具体的に盛り込んだ。

とはいえ、忙しいリーダーにとって、最初から順に読み通すのは簡単ではない。そこでここでは、クリニックリーダーがつまずきやすい10の場面を入口に、本書の読みどころを示したい。いまの悩みに近いところから、必要な章へ飛んで読んでいただければと思う。

01 なんとなくうまくいっていない。でも、何が問題なのか自分でもはっきりわからない。

▶▶まずは、チームが今どの段階にいるのかを見立てたい。

2章 (p.20～)

02 大きなトラブルはない。でも、最近チームがなんとなく停滞している気がする。

▶▶穏やかに見える時期にも、“無風状態”としての停滞は起こる。

11章 (p.162～)

03 スタッフからきつく言われるのがしんどい。正直、職場に行くのがつらい。

▶▶リーダーに矢が向くときは、巻き込まれずに受け止める視点が必要になる。

10章 (p.137～)

04 スタッフ同士がぶつかると、間に入ったつもりが、かえってこじれてしまう。

▶▶▶対立は、止めようとするほど悪化することがある。

7章 (p.87～)・8章 (p.96～)・9章 (p.116～)

05 診療は回っている。でも、このままでいいのか不安になる。もっと同じ方向を向けるチームにしたい。

▶▶▶日々の業務を超えて、チームの進む方向を言葉にする必要がある。

14章 (p.229～)

06 結局いつも自分ばかりが動いている。スタッフがなかなか自分で動いてくれない。

▶▶▶自走する組織は、気合いや根性ではなく、育て方と任せ方でつくられる。

12章 (p.186～)・13章 (p.204～)

07 スタッフとの距離が縮まらない。信頼されていない気がして、何から立て直せばいいかわからない。

▶▶▶信頼は、一度の言葉ではなく、形成期の関わり方の積み重ねから生まれる。

3章 (p.26～)・4章 (p.40～)・5章 (p.57～)

08 話を聴いているつもりなのに、「わかってもらえていない」と言われてしまう。もっと深く聴くにはどうすればいいのだろう。

▶▶▶「聴いている」と「伝わっている」のあいだには差がある。

4章 (p.40～)・8章 (p.98～)

09 なぜうちのチームは、同じような対立を何度も繰り返すのだろう。これは私のリーダーシップの問題なのだろうか。

▶▶▶繰り返される対立には、個人の性格ではなく、チームの段階や構造が関わっていることがある。

6章 (p.72～)

10 問題は“あの人”にあるように見える。でも、本当に個人の問題として片づけてよいのだろうか。

▶▶ 誰か一人を“問題”として見るとき、背後でチーム全体のもつれが起きていることがある。

6 章 (p.72 ～) ・ 8 章 (p.98 ～) ・ 10 章 (p.137 ～)

本書は、こうしたリーダーのつまずきを「誰か個人の問題」としてではなく、チームの発達段階と対話の質の問題として捉え直すための一冊である。

ぜひ、いまの悩みに近いところから自由に読み進めてほしい。

4 章

信頼は「聴くこと」から始まる

—— ロジャーズと心理的安全性

➤ 形成期

Summary

- 心理的安全性の核は「仲の良さ」ではなく、ロジャーズが述べた“受容・共感・一致”に支えられた、言いにくいことも安心して話せる関係性である。
- 心理的安全性は、ミスを責めず、声を出せる雰囲気によってつくられ、話しやすさ・助け合い・挑戦・新奇歓迎といった行動がそれを具体的に支える。
- 正解を求めずスタッフと同じ高さに立つリーダーの姿勢が、心理的安全性をより強固にする。

スタッフとの雑談が増え、関係は確かに温まってきた。だが、ここで一つの誤解が生まれやすい。「仲が良い＝信頼がある」という錯覚である。

本音が交わされず、衝突が避けられている状態は、実は心理的安全性が成熟していないサインである。

4章では、この“仲良し”を越えて、「言いにくいことも言える関係」へと進むための信頼の文化づくりを扱う。

I 聴くことから始まる信頼 —— ロジャーズの中核三条件

仲良しのように見えても、“本音が交わらないチーム”には大切な要素が欠けている。

必要なのは、単なる雰囲気の良さではなく、「本音を出しても大丈夫だ」と思

える信頼である。

笑顔で雑談はできる。しかし、違和感や不満、弱さや失敗を持ち寄ることにどこかブレーキがかかる。この「本音を出せるかどうか」の差が、表面的な仲の良さと、本当の信頼を分けている。

では、その“本音を出せる信頼”は、どこから生まれるのか。

その核心にあるのが、「話し手が聴き手にどう聴かれていると感じているか」という話し手の主観的体験である。

ここで1つ、身近な場面を思い浮かべてほしい。

▶ 1 信頼関係の土台 ——ラポールとは？——

あなたが上司に新しい取り組みを提案したとする。すると上司はこう返した。「その方針はうまくいかなそうだなあ。もっと、みんなのことを考えた広い視野で考えてほしいな」

口調は柔らかくても、自分の案が否定されたように感じ、思わず身構えてしまうのではないだろうか。“受け止めてもらえていない”と感じる瞬間、人は本音を言わなくなる。

ここで起きていることは、じつはシンプルだ。

評価されると、人はその人らしく振る舞えなくなる。逆に、評価をいったん脇に置いて聴いてもらえると、人は安心し、本来の姿で語り始める。

では、こうした“安心して話せる関係”はどのように生まれるのか。ここで鍵になるのが信頼関係である。信頼関係は組織が機能するための前提であり、あらゆるコミュニケーションの土台だ。

「信頼関係」と聞けば、“ラポール”という言葉の思い浮かべる人も多いだろう。ラポールとは、安心して本音を話せる関係のことであり、職場でもチームでも、人が率直に意見を交わせるための前提となる。

信頼が弱いままでは、表向きの会話はできても、肝心の不安や葛藤は語られず、対話は深まらない。組織が前に進むためには、この“ラポール＝信頼の土台”をどう育てるかが鍵になる。

ここで、ラポールについてあらためて整理していきたい。

ラポールとは「架け橋」という意味のフランス語 *rapport* が語源で、互いの心に橋が架かったように、相手を受け入れ、安心して言葉を交わせる関係を指

10 章

リーダーに矢が向くとき

—— “戦わない対話” で混乱期を越える

➤ 混乱期

Summary

- リーダーに向く怒りは“攻撃”ではなく、未整理の困りごと = SOS である。行き場を失った苦しさの表出として理解する。
- 矢が向くと、傷つき・反論し・正しさで返したくなる“巻き込まれ反応”が起こる。まずこれを自覚し整えることから対話は始まる。
- リーダーは、状況に巻き込まれず全体を把握し続ける姿勢を保つことで、攻撃的なやり取りを対話へ戻すことができる。“戦わない決意”が場を落ち着かせる鍵となる。

▶ 矢がリーダーに向くとき、構造は一変する

スタッフ同士の対立であれば、リーダーは外側から状況を見つめ、構造を整えることができる。いわば、舞台袖から俳優の演技を見守る監督のような立場にいる。

ところが矢がリーダーに向く瞬間、構造そのものが変わる。

リーダーは舞台上へ引きずり出され、俳優として感情の渦中に立たされながら、同時に監督として全体を把握しなければならない。

多くのリーダーは、この構造変化に気づかない。反射的に言い返し、巻き込まれ、関係がこじれ、本来の役割を見失っていく。

“自分も当事者として感情の渦にさらされる負荷”と“リーダーとして全体を見失わずに場を支える負荷”。この“二重の負荷”こそが、混乱期の最終局面を難しくしている本質である。

精神科臨床でも同じようなことは起こる。治療者に向けられる怒りは、しばしば「関係が深まり、核心が動き始めたサイン」である。

組織でも矢が向くという現象は、単なる攻撃ではなく、チームが抱えてきた

核心課題への最終関門なのだ。

▶ 視点を切り替える ― ABC では届かない領域へ入るとき

矢がリーダーに向いた状況では、ABC 理論だけでは扱いきれない場面が生じる。理由は単純である。あなた自身が不満や怒りの受け手となり、構造を外から捉える位置を失うため、客観視が著しく難しくなるからだ。

そこで本章では、専門的な心理技法を習得していなくても実践できる、最難関の局面を越えるための“対話の構え”を提示する。

その核心は、次の一文に集約される。

I'm OK. You are OK. Therefore, We are OK.

これは戦わないという決意であり、融和に向けた対話への覚悟の表明である。怒りは、一人では成立しない。あなたが怒りを攻撃の矢として受け止めた瞬間に対立の構図が立ち上がる。逆にいえば、あなたが巻き込まれずに踏みとどまれば、その枠組み自体が力を失っていく。

“戦わない”という決意こそ、この局面を切り開く最初の鍵である。

リーダーは、舞台の上で矢を受けながらも、同時に舞台全体の流れを見失わずにいなければならない。この二重の視点が保たれたとき、あなたは「攻撃の当事者」であると同時に、「構造の観察者」として振る舞える。

これが、混乱期の最終局面を切り抜けるうえでの出発点となる。

★ ここから「5つのステップ」で最難関課題を攻略する

本章では、以下の5つのステップで“矢が向く場面”を読み解いていく。

【第1フェーズ】 怒りの背後で何が起きているかを理解する

【第2フェーズ】 “怒り＝困りごと”という視点到り切り替える

【第3フェーズ】 矛先の構造と防御のパターンを見抜く

【第4フェーズ】 巻き込まれない姿勢を選び直す

【第5フェーズ】 協働に戻す（融和の4つの階段）

この順序には明確な意味がある。相手の状態を理解し、自分の反応を整え、そ