

感情との向き合い方 ——ケアする人のセルフケア

明智 龍男

はじめに

本稿のタイトルは「感情との向き合い方」であるが、より具体的には「ケアする人のセルフケア」を中心的なテーマとしている。これを深く掘り下げると、「ケアとは何か?」、「ケアする人はそもそもどうあるべきか?」といったことを理解したうえで、「セルフケア」について考える必要があると感じた。従って、最初に、ケアとは何かについて振り返り、本稿で扱う「ケア」や「ケアする人」についてあらためて整理し、具体的なセルフケアへすすむ構成となっている。冒頭部分が冗長に感じるようであれば、「感情とは何か?——ヒトの感情」の項から読みすすめていただきたい。

ちなみにこれから本稿で記載していることの多くは私見であり、私自身はセルフケアの専門家や感情心理学の専門家ではないことにご留意いただきたい。自身が精神科医として診療に従事するなかで普段考えていることを紹介した内容になっており、適宜、こんな考えもあるんだ、という程度に読みすすめていただき、自身にあったものがあれば部分的にでも取り入れていただければ幸いである。

「ケア」「ケアすること」とは?

「ケア」とは何か? なぜケアという言葉にぴったりとあてはまる日本語がないのだろうか。これが、今回いただいたテーマについて考えているときに最初に気になった点である。本書を手にとられる方の多くが看護職、あるいは看護の現場を束ねる主任や師長であると聞いているが、「ケア=看護」ではないか、と思いながらも、おそらくまったくの同義語ではないのだろうと感じた。

以上のような背景からケアについて、ひとまず私なりの定義をさせていただき、その前提で内容を紹介していきたい。今回は、看護職およびその上長を念頭に置き、ケアは「(医療という枠組みのなかで) 病を得た人および時として職場の仲間の心身の世話をすること」と医療およびその現場に限定したものとさせていただきたい。

なぜケアはこんなにも消耗するのか

(1) ケアのもたらすもの

ケアについて論考したミルトン・メイヤロフの「ケアの本質」のサブタイトルが「生きることの意味」となっているが、それはケアにはまさにこういった側面が含まれているからではないだろうか。みなさんが従事しているのはスキンケアといったタイプの外面のためのケアではなく、ヒトが生きていくうえでの本質に関わる領域だからである。後述する「欲求」にも深く関連するので紹介しておきたいが、メイヤロフは「一人の人格をケアするとは、最も深い意味で、その人が成長すること、自己実現することをたすけることである。(中略) 他の人々をケアすることをとおして、他の人々に役立つことによって、ケアする人は自身の真

の意味を生きているのである。この世界の中で、私たちが心を安んじていられるという意味において、この人は心を安んじて生きているのである。それは支配したり、説明したり、評価しているからではなく、ケアし、ケアされているからなのである」と述べている。理想的なケアを提供できれば、ケアをする人自身の人生の意味がより深いものになるともいえそうである。メイヤロフの主張は、ケアの究極の目標のようなものなのかもしれないが、これを達成するのは困難であるからこそ、懸命にケアする人は、「苦痛」のみならず「苦悩」を経験するのではないかと思う。

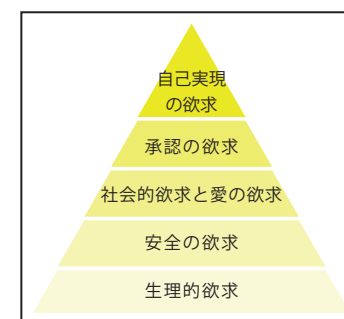
(2) ヒトの欲求

ケアの概念については前述した。実質的に有用なセルフケアを考えると、まず「ケアが提供されている人」と「ケアを提供している人」の置かれた状況の差やずれに自覚的であることが重要なのではないだろうか。なお、ここではケアが提供されている人として患者を念頭に置いているが、主任や師長の場合は、患者と部下の看護師双方が含まれると考えて読みすすめていただいてもよいと思う。当然、個人の差、患者と看護師の差などこれには極めて多くの差があるが、まずヒトの「欲求」のレベルの差異がもたらす（一見見えにくい）影響から考えてみたい。

アブラハム・マズローという心理学者の「欲求」の5段階という概念をご存じの方も多いと思う（図1）。これは、人間の欲求には段階があり、生命を維持するための「生理的欲求」が満たされれば「安全の欲求」にすすみ、以降「社会的欲求と愛の欲求」、「承認の欲求」、そして「自己実現の欲求」という高次の欲求に順にすすんでいくというものである。もちろんこれらは一方向にすすむものではなく、行ったり来たりもする。よりわかりやすく説明すると、「生理的欲求」は食べる、寝るなどの生きるために不可欠な本能のような領域、「安全の欲求」は安全、安心に生活できる周囲の環境に関しての領域、「社会的欲求と愛の欲求」は社会に所属し、人と絆を持ちたいといった関係性に関するもの、「承認の欲求」は文字通り、周囲から認められたいという欲求、そして「自己実

現の欲求」は自分を成長させたいという自己実現をめぐる欲求である。別の角度から見てみると、図1の底辺にあるものは生きるために必須な身体的なもの、上部に向かうに従いより高次の精神的なものになっていく。最近、よい組織の枠組みとして「心理的安全性」という概念（自分の考えや意見などを、自身が所属する職場や組織、社会のメンバーの誰とでも率直に話し合える状態）をよく耳にするが、これは職場等で、脅威を感じることなく、安全、安心に発言したり話し合ったりできる環境を整えるという意味に類似しているため、この5段階でいうと、「職場をより機能的な環境にするために安全の欲求を満たすようにすること」を指している。看護師長などの上長には、こういった心理的安全性が保証された職場を作る能力が求められ、これらが保証されない病棟は、個々の意見が尊重されず不満や葛藤が抑圧された結果、個々の看護師のモチベーションやパフォーマンスが低下し、多くの場合機能不全に陥る。

図1 マズローの「欲求」の5段階



出典：A.H. マズロー、小口忠彦訳、人間性の心理学、産業能率大学出版部、1987。をもとに作図

この欲求の水準を「ケアが提供されている人」、そして「ケアを提供している人」により具体的にあてはめてみると、実際の医療現場では、ケアが提供されている人の多くは、今まさに病や痛みで苦しんでいる状態、つまり生理的欲求すら充足していない状態にある。その場合は、何より、患者の身体的な苦しみを取り除くケアが最優先となる。

チームの目標管理

梶原 浩一

はじめに

この節では、チームにおける目標管理について、その考え方や方法論を明らかにすることを目的としている。

本節は、目標管理に関し、主に個人の視点からまとめている。敢えて、チームの視点からは書いていないが、チームの目標管理として当てはまることばかりである。

最初に、目標管理の大前提となる目標や目的、計画の定義を共有する。次に、目標設定理論を説明し、目標設定について考えてみたい。ここでは、ロックとレイサムの目標設定理論だけでなく、相対的剥奪理論や公平理論からも目標設定について考えてみる。目標設定が目標管理の最も重要な鍵であることを認識していただきたい。目標設定理論の次は、ドラッカーが提唱した目標管理の概念について共有する。目標管理は、「目標を管理する」と思っている人もいるかもしれないが、これは誤りである。ドラッカーの言う目標管理はどのようなものなのか。ドラッカーが示した目標管理を知っていただきたい。そして、目標管理の方法論を説明し、目標管理の取り組み方を提示する。目標管理と密接に関連するのが動機づけである。動機づけには、いくつかの理論がある。ここでその全てを共有することはできないが、目標管理と関連する重要な理論を説明する。目標管理と関連する動機づけの考え方を知ること、目標管理に対する理解がさらに高まるはずである。

目標とは

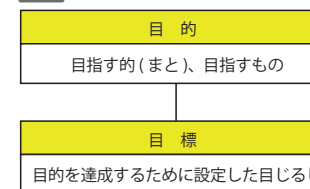
1 目標と目的

「目標とは」と聞かれて明確に答えることができるビジネスパーソンは意外にも少ないように感じる。目標という言葉が日常で使っていることが多いにもかかわらず、いざ質問されると目標と目的が混同してしまい、よくわかっていないという人も多い。目標と目的を広辞苑で調べてみると、目標は、「目じるし。目的を達成するために設けた、めあて」とある。目的は、「成し遂げようと目指す事柄。行為の目指すところ。意図している事柄」である。目標という漢字を分解すると、「目指すべき標し（しるし）」であり、まさに広辞苑の通りである。目的は、「目指す的（まと）、目指すもの」と言うことができる。目標と目的の関係を示すと、まず目指すべき目的があり、それを達成するための目じるしが目標である。

目標と目的をマラソンで考えてみたい。健康維持を目的とすると、目標はとにかく無理せず完走することである。友人何人かでマラソンに参加する場合、目的は友人のなかで一番になることとすると、目標は3時間50分でゴールすることとなるかもしれない。ちなみに筆者は、マラソンを走ろうと思ったことはあるが、走ったことはない。

目標と目的を仕事に当てはめてみる。仕事をする目的を生活をするためとすると、目標は月30万円の給料をもらうこととなるかもしれない。目的を贅沢な生活をするためとすると、月100万円の給料をもらえるところに転職することが目標となる。

図1 目的と目標



なんとなく目標と目的の関係を理解いただけたらどうか。目的は目指すべき状態であり、目標は目的を実現するための目じるしである。

筆者作成

目標は、大目標・中目標・小目標に細分化できる。大目標をブレイクダウンしたものが中目標であり、中目標をブレイクダウンしたものが小目標である。先ほどのマラソンに当てはめると、3時間50分で完走することを目標とした場合、これが大目標となり、中目標はハーフを1時間50分となり、小目標は10キロを50分と決めることができる。大目標を達成するために目標を細分化していることがわかると思う。この場合、距離に対し目標を時間で細分化して設定している。まず達成可能な目標を設定し、その目標をクリアしたあと、さらに上位の目標を目指すことで着実に目標を達成する。

これからマラソンを始めようとする人の場合、これとは違う目標設定となる。これからマラソンを始めようとする人の目的は、フルマラソンに出場し完走することかもしれない。フルマラソンを完走するためには、それに必要な体力や脚力、コースマネジメントといったスキルを身につけることが必要になるはずである。このときの目標は、3時間50分ではなく、この3カ月は10キロを走ることができる体力を身につけること、次の3カ月はハーフを走る体力や脚力をつけること。そして、次の3カ月は、42.195キロを時間に関係なく走り抜くこと。そして次の3カ月で、42.195キロを10キロごとに時間を刻んで走ることと決めることができる。このように時間軸をもとに目標を決めることもできる。

目的によって目標の決め方が違うということ、そして、現在の状態によって目的と目標が変わることがわかりいただけるだろうか。

目的を「目指す目的、目指すもの」と言うことはすでに述べたが、目的について、別の視点から話をしておきたい。それは、目的があってこそ目標は意味を持ち、その目標は達成されるのである。目的のない目標では、その目標は達成されることはおそくない。

自分に当てはめて考えてみてほしい。大事な目標があるとする。例えば、1年以内にTOEICで800点を取りたいとしよう。そのためには、単語や文法、リスニング、リーディングに関する知識を高めなければいけない。また、TOEICのテストがどのようなものを調べ、限られた時間で解答するためのテスト対策も必要になるだろう。実際に勉強を始め

てみると、思うように進まない、覚えられない、何度か受けてみたが、到底800点には及ばない。このような状況であなたは諦めずに800点を取るまで努力を続けられるだろうか。筆者も含めて多くの人がこのような努力を続けるのはとても難しいと言える。しかし、仮に1年以内に800点を取らなければ今の職場を辞めなければならないとしたらどうだろうか。辞めたい人は別として、辞めたくない人は努力を続けるだろう。800点を取ることは目標だが、目標だけでは人は努力を続けることはできない。そこに目的、この職場で働き続けるにはTOEIC 800点を取らなくてはいけないという、自身にとって重要と言える目的があってこそ、目標が意味を持ち始め、目標達成の努力を続けることができる。ちなみに、この「TOEIC 800点を取らなければ会社で働けなくなる」というのは、楽天の実話である。

目的の重要性がわかったところで、目的を明確にするためのGood Questionがある。それは、「何のために」である。先ほどのマラソンの例で考えてみる。マラソンを走ってみようという話を友人から聞いたとき、「何のために」と質問すると、健康維持や友人たちと一緒に走りたい、自分の限界に挑戦したいなど、いろいろな回答を聞くことになる。これが目的である。「TOEIC 800点は何のために」と聞くと、TOEIC 800点という目標の目的が明らかになるはずである。

この目的の重要度と緊急度は、アクションの質とスピードを決定する。同じ目標を持っている人であっても、非常に重要な目的を持っている人は、目標を達成するために真剣に取り組み、それほどその目的が重要でないという人は真剣には取り組まない。目的の重要度と緊急度がアクション、そしてモチベーションに影響しているのである。

2 目標と計画

目標とセットで使われるのが計画である。売上目標と売上計画、経営目標と経営計画、人生目標と人生計画などである。目標と計画の違いを正しく認識することは、目標を達成するために重要であることから、ここでは計画について考えてみたい。

組織と個の共成長

上林 憲雄

組織とは何か

(1) 大きな目的の実現のために一緒に働く

組織とはそもそも何なのか。このことを考えるうえで、ごく単純な仮説例を考えてみよう。あなたが歩いている道が大きな岩でふさがれて通れなくなっているという場面に遭遇したとしよう。あなたは一人で歩いている。一本道なので分岐がなく、行こうとする地点までに迂回することはできない。あなたは、大きな岩を退けて向こう側に行きたいのだが、岩が大きすぎてあなた一人の力では何ともしようもない。しかし、何人かの力を合わせれば、岩を退かせて無事に通り抜けられそうだ。

こうして、私たちは何かを成し得たいという自分なりの気持ち（意思）をもっているのだが、一人の力だけではそれを実現できないという事態によく直面する。しかし、一人だからできないとあきらめてしまうのではなく、周りの人たちの助けを借りられれば、またお互いに協力し合うことができるならば、何とかうまく成し遂げられるかもしれない。こうして誰かの協力が得られ一緒に目的を実現しようとする際、お互いに協力し合うことを、ともに力を合わせて働くという意味を込めて「協働」と呼ぶ。

(2) 協働の仕組み

日々の生活に必要な目的を達成するためにお互いに協力し合っている状態が協働であるから、私たちの身の回りには協働をたくさん見出すこ

とができる。会社や病院、NPOといったものから、大学、職場でのチーム、サークルまで、さまざまな活動が協働の場として考えられる。

ただ、よく観察してみれば、協働にはうまくいっている時と、うまくいっていない時があることに気づくだろう。会社でもどんどん儲けている会社もあれば、赤字で倒産してしまう会社もある。職場のチームでも活発に活動できている場合もあれば、暗く誰も積極的に意見をいわないような雰囲気の良くないチームもある。

では、協働がうまくいっているというのはどういった状態のことだろうか。つまり、黒字になる会社か赤字になる会社か、活発で楽しい職場であるかどうかを決めている要因はいったい何かということだ。以下、個々の組織レベルを抽象化して、多くの協働の場に共通すると考えられるものを抽出してみよう。

まず協働する場は何らかの物（物的設備）によって作られている。病院にはいくつもの部屋や食堂、治療機器、パソコンなどといった多くの物的な施設や備品がある。次に考えられるのは、そこに集まっている人たちである。会社にはそこで働く従業員やマネジャー、経営者、時にはパートといったさまざまな立場の人たちが集まって活動しているし、病院にも医師や看護師、理学療法士、医療事務員など多くのスタッフが集まって日々の活動を営んでいる。

さらに、人は、協働の場に単に集まって活動しているだけではない。時間がたつにつれ、お互いにいろいろな話をしたり仲良くなったりして、そこにはさまざまな人間関係ができてあがっていく。通常、人と人の関係のことは社会と呼ばれるので、こうした人間関係のつながりのことは社会関係と呼ばれることもある。

(3) 協働をずっと続けるために必要なこと

協働の場には物、人、社会関係があることが括りだされたが、これだけではまだ、活動を長く持続させるには不十分である。例えば、病院で外来の診療が始まる前には、待合室にはすでに患者さんが集まり、医師や看護師、事務員も院内にはいるが、めいめいが思いのまま過ごしてい

る。スタッフどうして話が弾んでいるところもあれば、椅子で寝ていたリスマートフォンを見ていたり、各自が思い思いに過ごしている。ここには、物、人、社会関係があることはあるが、こうした状態だけではまだ協働であるとは呼べない。そこにいるみんなが協力して何かをなさそうとしている状態ではないためである。

しかし、ひとたび診療が開始されると医療スタッフの間で診察という協働が行われ、患者さんと向き合うことになる。患者さんは医師に診てもらった後、適切なアドバイスを受け、その後会計をしたり、場合によっては薬をもらったりして協働作業が持続する。つまり、協働の場では、集まった目的に対して物、人、社会関係が活用されながら、協力的な作業が継続して行われていることが最も重要なポイントである。

このように、複数の人間が協力して共通目的に向かって継続的に活動している場こそが「組織」といわれるものである。言い換えれば、物、人、社会関係をもとにして、ある程度の期間にわたり持続的に活動が行われている場が組織である。病院の例では、スタッフのみならず患者さんも組織の構成員である点に留意が必要である。

(4) 組織の定義

協働には、一瞬で終わるものやごく短時間しか続かないものもあり得るが、ここでは、協働がある一定期間継続している状態である組織を考えてみよう。バーナード（Chester I. Barnard）という学者は、組織を厳密に「2人以上の人々による、意識的に調整された活動ないし諸力のシステム」とであると定義した。小難しく聞こえるが、ここで“諸力”というのは、文字通り、その場に作用しているいろいろな力という意味である。

ここで重要なのは、この定義によれば組織は単なる人々の集まりなのではなく、「意識的に調整された活動」とであるという点である。活動が意識的に調整されているというのは、何らかの目的があって、その意図のために整備された活動という意味である。こうした活動は、建物や人間のように、一目瞭然、目に見えて存在しているわけではない。しかし

組織がないと、いくら物、人、社会関係があったところで全体としてうまく回っていかないのだから、意識的に調整された活動としての組織こそが、まさに協働の中核をなしているといえる。

そして、この「調整された活動」には、多くの人々が関わって成り立っている。例えば、通常、企業組織に貢献しているメンバーといえば、従業員や経営者がすぐに思い浮かぶが、彼（女）ら以外にも取引業者や顧客、地域住民といった人たちもまた、組織活動に関わっている場合がある。

もっとも、活動の調整される程度に照らせば、人々を「組織活動への貢献者」として一律に取り扱うことが必ずしも適切ではない場合もある。例えば企業組織の従業員は、雇用契約のもとで指示された仕事を遂行するため、高度に意識的調整が施された活動を行っていると想像できるが、他方、顧客や地域住民は、当該企業のビジネスとコラボしているとか密にコミュニケーションをとっているといった場合は別にして、一般的には「意識的に調整されている」わけではない。こうしたことから、特に強く調整が及ぶところで境界線を引き、特に直接指示命令によって活動が調整されているような人々を組織の内側と見なし、組織の構成員（メンバー）として扱うのが組織論での一般的な理解となっている。しかしながら、既述のように、顧客や地域住民もまた、組織活動に関わる重要な構成要素であることに変わりはない。

組織を作る

(1) 組織活動に必要な要素

本章の冒頭にした一本道と岩の話に戻ろう。岩を動かすために多くの人を集めたとしても、各人がめったやたらに適当に力を出そうとしているだけでは岩はうまく動かせない。各人の持ち場が適切に決められ、タイミングを合わせて力を加えることにより初めて岩を退かすというミッ