

心理的安全性と医療安全

『恐れのない組織』 The Fearless Organization



(エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版、2021)

VUCAの時代

- 不安定性 (volatility)
- 不確実性 (uncertainty)
- 複雑さ (complexity)
- 曖昧さ (ambiguity)

知識集約型組織がより効果的に 活動するために

- 優秀で意欲的な人を採用するだけでは十分ではない
- 知っていることを必要な時に提供できるとは限らない
- 目立つことも、間違えることも、上司の気分を害することもしたがらないから

チームで行う仕事が増加

- 産業革命において成長のエンジンとなったのは「標準化」であったように、現代において成長を推進するのは、発想と創意あふれるアイデアである
- 人々は知恵を出し、協力して、問題を解決したり、絶えず変化する仕事をやり遂げたりしなければならない
- チームとして協働する時間が20年前に比べて50%増加している

チームとして働く
(Teaming)

動詞



チーミング (teaming)

- あらゆる境界—わけても専門性、地位、距離—を超えて人々とコミュニケーションを図り、一致団結する技術
- 不安も恐れもない組織 (the fearless organization) とは、知識集約的な世界にあって、対人関係の不安を最小限に抑え、チームや組織のパフォーマンスを最大にできる組織
- 未来に対する不安を持たない組織のことでは決してない



TeamSTEPPS

- Team Strategies to Enhance Performance and Patient Safety
- 医療の成果と患者の安全を高めるためにチームで取り組む戦略と方法
- AHRQ (Agency for Healthcare Research and Quality) 米国医療研究・品質調査機構

事故の背景 1

テクニカルスキル

医療技術・知識上の問題

事故の背景 2

ノンテクニカルスキル

〈テクニカルスキルを支えるあらゆる技術の総称〉

事例に複数の医療者、多職種の医療者が関与するが、連携の仕方が自己流？

||

チームSTEPPS

Point 1 背景 1 と背景 2 は混在する！

Point 2 背景 1 > 背景 2、背景 1 < 背景 2 というものではない

Point 3 個人の技術 = ノンテクニカルスキル
組織 / チームの能力 = **チームSTEPPS**

ノンテクニカルスキル=個人の技術

1. 状況認識
2. 意志の決定
3. コミュニケーション
4. チームワーク
5. リーダーシップ
6. 個人の限界(ストレスや疲労)の管理



チームSTEPPS=組織の技術

1. チームワーク
2. リーダーシップ
(意志の決定、ストレスや疲労の管理)
3. 状況観察・認識
4. 相互支援
5. コミュニケーション



基本的な内容は同じ!
違いは?…「目線」

心理的安全性

- 支援を求めたりミスを認めたりして対人関係のリスクを取っても、公式・非公式を問わず制裁を受けるような結果にならないと信じられること
- 率直であるということであり、建設的に反対したり気兼ねなく考えを交換しあったりできるということ
- 率直に発言したり懸念や疑問やアイデアを話したりすることによる対人関係のリスクを、人々が安心して取れる環境のこと

(エイミー・C・エドモンドソン 『恐れのない組織』 英治出版、2021)

『恐れのない組織』 The Fearless Organization



(エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版、2021)

気になったことが言えない

- 手術室ナースが気になったこと（危惧、懸念、心配事、concerns）が言えない
- NICUナースが気になったことが言えない
- 重要な問題について懸念を抱いても上司に向かってそれが言えないと感じた経験が、85%の人にある

心理的安全性の意味



Project Aristotle/プロジェクト・アリストテレス

"What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team"

The New York Times, FEB. 25, 2016

数百あるGoogleのチームの中にも生産性の良いチームと悪いチームがある



近畿大学辰巳教授のスライド



Project Aristotle/プロジェクト・アリストテレス

- ✓ 同じチームに所属する社員（チームメイト）は、外でも親しく付き合っているか？
- ✓ 彼らはどれくらいの頻度で一緒に食事をしているか？
- ✓ 彼らの学歴に共通性はあるか？
- ✓ 外向的な社員を集めてチームにするのがいいのか、それとも内向的な社員同士の方がいいのか？
- ✓ 彼らは同じ趣味を持っているか？

有能なチームの共通点！

答えはNO！

「チーム関係の形式」と「労働生産性」には相関がない

Project Aristotle



17

近畿大学辰巳教授のスライド

成功するグループ

Project Aristotle

「他者への心遣いや同情，あるいは配慮や共感」といったメンタルな要素の重要性

自然にそうなるような雰囲気，チーム内で醸成されることが重要

「こんなことを言ったらチームメイトから馬鹿にされないだろうか」「リーダーから叱られないだろうか」といった不安をチームのメンバーから払拭する。

「心理的安全性 (psychological safety)」

近畿大学辰巳教授のスライド

The New York Times, FEB. 25, 2016

18

- もし、私が質問したり情報を求めても、
無視されることはない
- もし、私が失敗したり助け求めても、
ダメな奴だとは思われない
- 私が正直に過去の行いや失敗(私だけの
のではない)を反省しても否定されない
- 自分についてのフィードバックを求めても
も、ダメなやつとは思われない

近畿大学辰巳教授のスライド Patient Safety, Foundation of effective collaboration

よいチームの根底には
心理的安全性が必要である

心理的安全性バブル

安易な生ぬるい環境ではない

心理的安全性に関する意識調査

(Rは反転項目)

- ・このチームでミスをしたら、決まって咎められる (R)
- ・このチームでは、メンバーが困難や難題を提起することができる
- ・このチームの人々は、他と違うことを認めない (R)
- ・このチームでは、安心してリスクを取ることができる
- ・このチームのメンバーには支援を求めにくい (R)
- ・このチームには、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない
- ・このチームのメンバーと仕事をするときには、私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されている

(エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版、2021)

なぜコミュニケーションが重要か？

- ・医療現場ではさまざまなエラーが発生している
- ・その多くのは自分で気づいて修正したり、他者が気づいて修正してくれている
- ・エラーに気づいた時、あるいは「何かおかしいな」と思った時、それを伝えられることが重要である
- ・医療安全に関連するコミュニケーションの議論は、この観点から気づいた人が積極的にコミュニケーションの努力をすることを推奨している

心理的安全性への期待（1）

- ・ 医療安全に関するコミュニケーションを改善する議論は、発信者側のスキルに関するものが多い
- ・ こういった教育を進めれば進める程、受信側の態度が悪い場合にストレスが大きくなるという矛盾があった
- ・ 医療安全の教育の中では、安全文化の醸成という用語で、「報告する文化」を推奨してきた
- ・ しかしその具体的な内容は、非懲罰性といったものだけであった

心理的安全性への期待（2）

- ・ Googleでの研究が世界的な話題となった概念であること
- ・ 医師をはじめとする権威勾配で上位の者へのメッセージとして有効である可能性がある
- ・ 機能するリーダーシップを考えさせてくれる
- ・ 医療安全のみならず組織の成長にとって有効な概念である
- ・ エドモンドソンは医療現場の研究も踏まえてこの概念を提起してきた

A Culture of Respect

敬意・尊敬

- Leape L, et al. A culture of respect. Part 1: Nature and causes of disrespectful behavior by physicians. Acad Med. 2012;78;845-52
- Leape L, et al. A culture of respect. Part2: Creating a culture of respect. Acad Med. 2012;78;853-8



Disrespectful behavior

相手を侮蔑・軽視した行動

- Disruptive behavior 妨害的行為・破壊的行為
- Humiliating, demeaning treatment of nurses, residents, and students 看護師、レジデント、学生への屈辱的な扱い
- Passive disrespect 受動的侮蔑・軽視
- Dismissive treatment of patient⁺ 患者の品位を落とす扱い
- Systemic disrespect 制度的侮蔑

Disruptive behavior

妨害的行為・破壊的行為

- ・ angry outbursts 怒りを爆発させる
- ・ verbal threats 言葉による威嚇・脅す
- ・ shouting どなる、叫ぶ
- ・ swearing ののしる、「ちくしょう!」「くそ!」
- ・ a temper tantrum かんしゃくを起こす
- ・ throwing objects 物を投げつける
- ・ breaking things 物を壊す

上司が変われず変わる気もない場合、
その部下である人々にアドバイスが欲しい

・ 好奇心

他人を変えることは
できない

・ 思いやり

・ 真摯な熱意

影響を与えることは
できる

(エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版、2021)

リーダーの自己評価

1 土台：仕事と目的について

- ・ 仕事について
 - ・ 仕事の性質を明確にしているか
 - ・ 失敗を適切に扱っているか
- ・ 目的を際立たせる
 - ・ 仕事がなぜ重要か、誰の役に立つのか、をはっきり伝えているか
 - ・ 危機にさらされているものについてどれくらい頻繁に話しているか

仕事内容・手順を
明確にしよう！

非難ではなくそこ
から学習する！

現場との密なコミュニケーション

(エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版、2021)

リーダーの自己評価

2 参加を求める

- ・ 状況的謙虚さ
 - ・ 自分が正解を持っている訳ではない、そのことをみんなに伝えているか
- ・ 発言を引き出す問い
 - ・ 相手の発言を引き出す適切な問いかけをしているか
 - ・ 広げる問いと深める問いを含めているか
- ・ 参加を容易にする仕組み・仕掛けを作っているか

謙虚な姿勢！

(エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版、2021)

リーダーの自己評価

3 生産的に対応する

ダメなものはダメ！

- ・ 感謝を表す
- ・ 失敗を恥ずかしいものではないとする
- ・ 明確な違反について処罰する：Just Culture
 - ・ 境界を明確にしているか
 - ・ このチームにおける「非難されても仕方のない行為」が何かを、誰もが承知しているか
 - ・ 明らかな違反に対し、然るべき厳格な対応をしているか

(エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版、2021)

ポイント (1)

- ・ 人々は職場で、意識的にも無意識にも、対人関係のリスクを絶えず対応している。そして、アイデアや疑問や懸念を率直に話し合うのを制限してしまっている
- ・ 人々が率直に発言できない場合、組織の革新・成長する力が脅かされている
- ・ チーム、部署、支社など社内グループのリーダーは、心理的安全性を作る上で重要な役割を果たす

(エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版、2021)

ポイント（2）

- よい知らせしか歓迎しないリーダーは、不安を生み出し、そのせいで真実の声が聞こえなくなってしまう
- 高い基準の設定とよいマネジメントを、多くのマネージャーが混同している
- 不十分な点（うまくいっていないこと）に関して早くに情報を出すと、将来起きるかもしれない大失敗の規模と影響を小さくできる

（エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版、2021）

ポイント（3）

- 「知らない」「わからない」ということにやぶさかでないリーダーは、従業員を驚くほど強く惹きつける
- 従業員を大切にすると、エンゲージメント、問題解決、パフォーマンスに素晴らしい成果が現れる
- 明瞭かつ率直にコミュニケーションを図ることが、事故を減らす重要なポイントである
- 作業員の安全性は、危険やなんらかの懸念について率直に話すよう、従業員を促したり後押ししたりすることから始まる

（エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版、2021）

現場にいかにも持ち込むか