

2022年度県連制度教育

## 管理者・職責者研修（Cグループ）

**12月17日（土） 9：30～13：00（9：00受付開始）**

※ 10分前までに入室をお願いします。

**Zoom開催 ミーティングID: 822 6331 6511 パスコード: 853395**

研修テーマ レジリエンス

医療安全管理者が伝えたい よりよいチームの作り方  
～職場のレジリエンス・心理的安全性を高めよう～

講師：京都民医連・あすかい中央病院・藤井耕さん（医療安全管理室長）

# 参加者の皆様へ

★表示氏名の変更をお願いします。

今回の研修は、講師のお話とグループディスカッションを組み合わせに進めます。  
入室前にミーティング番号下段の表示名を「班番号・事業所名・氏名」の形に変更してください。

班分けは、右ページの名簿をご参照ください。

## 1 上戸町 健康花子

**班番号 事業所名 氏名（フルネーム）**

★講演中はマイクをOFFにしてください。

発言をしていなくても、周りの声や物音など拾う場合があります。発言をするとき以外はマイクをミュートに設定してください。

★感想文はGoogle formでの提出です。

下記のURLまたはQRコードより、感想文ページへお入りください。書式が出てきますので入力いただき、送信ボタンを押せば提出完了です。

（感想文URL） <https://forms.gle/sZu7xSuPJ8Di59XK7>

（感想文）QRコード



**12月24日（土）締切 期限厳守をお願いします。**

★緊急連絡について

当日、やむを得ない理由により欠席する場合や研修会中に接続の不具合などが発

生した場合は早めに下記連絡先までご連絡ください。

【連絡先】 090-2502-2601 長崎民医連 松延

県連制度教育・管理者研修グループC（12/17土） 参加者名簿

	事業所	職場	氏名	班	参加場所
1	上戸町病院	2F病棟	桑原 なつき	1	上戸町会議室
2	上戸町病院	検査課	宮川 優香	1	上戸町会議室
3	戸町ふくし村	GH風の丘	岳川 勇也	1	職場自席
4	健友会	本部	山崎 理絵	1	上戸町会議室
5	青葉苑	特養	夫津木 誠	1	職場自席
6	上戸町病院	医局	近藤 慶	2	自宅
7	上戸町病院	通所リハ	緒方 勝也	2	自宅
8	大浦診療所	医事	諸藤 祐希	2	職場
9	五島ふれあい診療所		石木 佳代子	2	職場
10	五島ふれあい診療所		松野尾泰代	2	職場
11	上戸町病院	医局	柿本 奈々	3	自宅
12	上戸町病院	薬剤課	永石 淳子	3	自宅
13	戸町ふくし村	小規模	山本 幸洋	3	自宅
14	五島ふれあい診療所	医局	宮崎 幸哉	3	
15	上戸町病院	師長室	山本 孝子	4	職場自席
16	大浦診療所	リハ	三浦 ちひろ	4	自宅
17	戸町ふくし村	有老	小西 竜平	4	職場自席
18	青葉苑	管理	吉田 共生	4	職場自席
19	上戸町病院	3F回復期	永元 忍	5	自宅
20	上戸町病院	放射線課	鈴木 啓太	5	自宅
21	戸町ふくし村	ショート	松尾 順一郎	5	職場自席
22	ケアプランセンター		野口 さおり	5	自宅
23	上戸町病院	外来	川口 弥生	6	職場自席
24	大浦診療所	医局	福永 幸彦	6	職場自席
25	戸町ふくし村	ショート	奥田 徹	6	自宅
26	ヘルパーSt		滝川 奈津実	6	
27	上戸町病院	透析室	松原 小百合	7	自宅
28	大浦診療所	看護	古川 公恵	7	自宅
29	戸町ふくし村	管理	相良 陽二	7	職場自席
30	健友会	医系学生支援課	國貞 貴大	7	自宅
31	上戸町病院	リハ管理	中島 千穂	8	自宅
32	戸町ふくし村	デイ	加藤 なぎさ	8	職場自席
33	グループホーム星取	デイ	松永 崇嗣	8	職場自席
34	たんぼぼ薬局	薬局	宮崎 光二	8	職場自席
35	香焼民主診療所	看護	土屋 由紀子	8	職場自席
	長崎民医連	事務局	松延 栄治		研修事務局

## 経歴書

藤井 耕 (ふじい こう)

京都生まれの京都市育ち 53歳



1987年 信和会 安井病院 人工腎臓部 入職  
1988年 信和会 川端診療所 透析科 異動  
2004年 信和会 川端診療所 臨床工学部 技士長  
2015年 滋慶医療科学大学院大学 医療安全管理学専攻科 修了  
2017年 信和会 法人情報システム部 部長  
2020年4月～信和会 京都民医連あすかい病院 医療安全管理室 室長

### 【資格】

臨床工学技士、医療安全管理学修士、臨床 ME 専門認定士、透析技術認定士、医療情報技師、医療環境管理士

### 【学会】

- ・ 日本臨床工学技士会 代議員
- ・ 京都府臨床工学技士会 会長
- ・ 関西医療情報技師会 会員
- ・ 医療の質・安全学会 会員
- ・ 医療安全実践教育研究会 会員

### 【講演歴】 \*自施設以外

- ・ 京都協立病院 2回 (医療安全、TeamSTEEPS)
- ・ 茶山のさと (医療安全、個人情報、レジリエンスエンジニアリング・マインドフルネス、毎年)
- ・ 老健西ノ京 (介護安全 2回)
- ・ 京都民医連介護職委員会 (介護安全)
- ・ 大阪・耳原総合病院 (透析・医療安全)
- ・ 兵庫県臨床工学技士会血液透析セミナー (透析・IHDF)
- ・ 青森県臨床工学技士会呼吸療法セミナー (在宅人工呼吸器)
- ・ 京都府訪問リハビリテーション実務者研修会 (在宅医療機器安全管理)
- ・ 京都府訪問看護ステーション協議会 (在宅人工呼吸器・震災対策)
- ・ 京都府南部人工呼吸器ケア研究会 (在宅人工呼吸器)
- ・ 公益財団法人医療機器センター 医療機器安全基礎管理講習会 (医療機器)
- ・ その他 (学会発表、業者主催セミナーなど、多数)

# 医療 Thank You Safety First 安全管理室たより

11月号

Thank You Safety First

医療安全管理室たより

-11月号(No.20)-

《部内資料》

発行責任者:藤井 耕

連絡先:075-712-9083

発行日:2021年11月26日

特集

## 最高のチーム力「心理的安全性」をどうやって作る？

前回は心理的安全性について説明しました。今回はどうやって心理的安全性を高めるのかをお話したいと思います。心理的安全性とは、「チームは、対人リスクをとっても安全な場所であるとの信念がメンバー間に共有された状態である(Edmondson; 1999)」と定義されており、心理的安全性が不足していると4つの「対人リスク」が発生します。①無知だと思われる不安、②無能だと思われる不安、③ネガティブだと思われる不安、④邪魔だと思われる不安です。これらの対人リスクを無くすことが心理的安全性を高めることになります。

では、具体的にはどうすればいいのか、まず大前提ですが、チームメンバーを人として承認することです。ここでいう承認は仕事の成果への承認ではなく、相手の「存在」そのものに対する承認です。具体的な行動としては、①あいさつを無視しない。②フィードバックするときにはバカにした言い方をしない。③忙しいときに話しかけられても邪険に扱わない。④メンバーに対して無関心にならない。⑤怖い顔をせず笑顔で接する。⑥嫌みを言わない。⑦相手の目を見て話す。⑧どんな時でも屈辱的・侮辱的な表現は使わない。⑨すぐに反対しない、また反対意見を言われても不機嫌な態度を取らない。こうして並べてみると、基本的すぎるほど基本のことかもしれません。特にリーダーとなる人は注意する必要があります。「メンバーを萎縮させるリーダーは、心理的安全性の最大の妨げである」ということを肝に銘じておきたいものです。逆にいえば、リーダーの態度を変えるだけで、チームの心理的安全性を飛躍的に高めることもできます。それほどチームの心理的安全性にリーダーが与える影響は極めて大きいことを是非とも知っておいて下さい。リーダーとなる人が「チームメンバーを承認するのが難しい」と感じるとき、その原因は自身の心の中にあるかもしれません。「自分を認めることができているから、人を認めることができない」という状況に陥っている可能性があります。その理由はさまざま考えられますが、どんなケースにおいても、まずやるべきことは自己受容です。自分の強み・弱みを見つめ直し、自分という存在をありのまま受け入れて承認しましょう。そのための手法としてマインドフルネス瞑想が効果的です。続いて、リーダー自身がチームメンバーに弱みをさらけ出すことも大切です。リーダーが弱みをさらけ出すことで、みんなも弱さをさらけ出して大丈夫と信じられるものです。まずは「リーダーも人間なので失敗することもある、もし失敗しそうになったら遠慮なく指摘してね」とみんなの前で言うことです。これを「知的謙虚さ」といい、その勇気が、チームの心理的安全性を高めることにつながります。



次に紹介するのは、愚痴や不満を建設的な言葉で言い換える(パラフレーズ)です。メンバーから愚痴や不満が漏れ出てくることもあるかもしれません。ネガティブな本音を口にすることは、決して悪いことではありません。心理的安全性が低い環境では、愚痴や不満は抑圧され、発信されることはないからです。メンバーから不満や愚痴が出るということは、それだけ心理的安全性が高まってきた証拠と捉えることができます。そこで、愚痴や不満が出てきたら、まずは否定せずによく話を聞いてあげましょう。その上で、リーダーは建設的なポジティブな言葉を選んで言い換えるようにしてみてください。メンバーの愚痴を建設的な言葉で言い換えながら、次のステップを一緒に探っていきます。悪い例は、メンバーの愚痴や不満を頭ごなしに否定したり、解決するための指示を与えたりすることです。人は、「自分を否定する人・コントロールしようとする人」に、強い対人リスクを感じます。メンバーの自律性を尊重しながら、建設的な方向へ導くことが、心理的安全性を高めることにつながるのです。

そのほかにも、①ミーティングで全員が発言する機会を確保する。②ミスやエラーについても個人の問題とせず、起こった事象に焦点をあてて話し合い、失敗から学習する。③新しい提案にもすぐに否定せず、積極的チャレンジしてみる。④物事をポジティブに捉える。⑤みんなで新人や困っている人をサポートする。⑥「ありがとう」と感謝の気持ちを率直に伝える。⑦みんなの前でプライベートな話しをする(そのような機会を作る)。⑧それでも心理的安全性が向上しなければ、チーム編成を見直し編成を変える。などに取り組んでみてください。

しかし、心理的安全性を高めるうえで気を付けることがあります。それはメンバー同士が馴れ合いの関係が生じることには注意が必要です。仕事のストレスが減少し、成長や目標に対する意欲が低下し、楽ができる「ゆるいチーム」だというマインドに切り替わるメンバーもいるので、馴れ合いを生み出さないためにもリーダーの役割、マネジメントが重要です。そんな時はチームの目標を明確にしてみんなで取り組める環境の構築が必要です。

# 医療安全管理室たより

Let's grow safety culture

12月号

Let's grow safety culture  
 医療安全管理室たより  
 -12月号(No.21)-  
 《部内資料》  
 発行責任者:藤井 耕  
 連絡先:075-712-9083  
 発行日:2021年12月24日

特集

## ヌルい？ サムい？ あなたはどの職場を選びますか？

心理的安全性について「難しい」とご意見を頂きましたので誤解されやすい点についてお話しします。心理的安全性が誤解されやすい点で「何でも言い合える居心地のいい職場」ということで、心理的安全性が高い職場と、「ヌルい職場」を混同してしまう方もいるかと思えます。ここで確認しておきたいのは、心理的安全性の高い職場と、ヌルい職場には大きな違いがあるということです。それは仕事の基準の高さです。仕事の基準が低く、または結果が悪くても何も言われない職場では、自身の成長や仕事へのやり甲斐、仕事をやり終えた達成感や、充実感などが失われてしまいます。「まあ、これぐらいならいいか」というフレーズが日常の仕事の場面で飛び交います。よってヌルい職場を「コンフォートゾーン＝居心地のよい居場所」とも呼ばれます。ヌルい職場に心地よさを感じて働き続けてしまうと、自分自身の成長はおろか、スキルアップのチャンスをどんどん逃してしまい、何らかの理由で転職する際には、周りの同期に差を付けられ、挙句の果てにヌルい職場でしか働けなくなってしまい、自分自身にとって不利な状況を生み出してしまいます(表：左上)。

また仕事の基準が低だけでなく、心理的安全性も低い職場は「サムい職場」と言われ、チームの成果のためや、チームへの貢献のために行動すると罰を受けるかもしれないので、リスクを冒してまで他者と積極的に関わることを避けて互いに無関心な職場になってしまいます(表：左下)。またまた心理的安全性が低い上に、仕事の基準が高い職場は「キツイ職場」に分類されます。チームや組織からの助けや相談に乗ってくれる人もなく、高いノルマだけが押し付けられます。一見「士気」が高いように見える傾向もありますが、反対意見を述べたり、根本的に意義を問いただしたりすると避難されるので、余計なことを考えず成果を出すことだけが問われる、まさにブラック企業がこのゾーンにあたります(表：右下)。心理的安全性が低い「サムい職場」や「キツイ職場」には働きたくはないですね。ですのでスタッフを募集してもすぐに辞めてしまうので人手不足は一向に改善しない負のスパイラルに落ちてしまいます。

### 目標はヌルい職場ではない！

		仕事の基準/Standard	
		低い	高い
心理的安全性	高い	<b>ヌルい職場</b> コンフォートゾーン 仕事の充実感はない	<b>学習する職場</b> 学習して成長する職場 健全な衝突と高いパフォーマンス
	低い	<b>サムい職場</b> 余計なことはせず 自分の身を守る	<b>キツイ職場</b> 不安と罰によるコントロール

石井遼介：心理的安全性の作り方「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える、日本能率協会マネジメントセンター、2020より

私たちが目指す心理的安全性の高い職場は、「学習する職場」です。この学習は本などを読んで勉強する学習とは少しニアンスが違い、仕事を通じてより良い方向を模索するいわゆる経験学習のことを意味します。幼児が遊びながら危険なことなどを学習していくのと同じです。特に失敗からの学習は、仕事のシステムの問題点を洗い出し、改善策をみんなで考え、実践を通じて成功へと導くことになるので、職場全体が学習によって成長できる効果があります。この過程で大切なのがみんなの対話(ダイアログ)を通じて改善策を導き出すことです。ここで健全な衝突(ヘルシーコンフリクト)が発生しますが、心理的安全性が高い職場では、健全な衝突によって、多彩なアイデアを活用することができ、また高いパフォーマンスやチームへの満足度、エンゲージメント(仕事に対してポジティブで満足度の高い心理的状态)の向上を得ることが出来ます。当然、心理的安全性が高い学習する組織では、上記の理由から離職率が減ることは言うまでもありません。更に職場の学習が進めば、その学習の成果が組織全体へと展開されるようになり、組織の制度が変わる組織変革へと繋がっていき、学会発表等によってその学習効果が業界全体へと発展するかも知れません。

みなさんはどのゾーンの職場で働きたいですか？理想の職場を作るのはリーダーだけの問題ではありません。むしろメンバー(フォロワー)の行動にもかかっています。そのことを示したおもしろい動画がありますので紹介します。たった3分で学べる貴重な教訓があるので是非見て下さい(QRコードへGO!)。「スバリ!あなたの行動が職場を変える!」みなさんよいお年を…

【参考文献】石井遼介：心理的安全性の作り方, JMAM : 2020



↑おススメ動画

2022年度 長崎民医連  
管理者職責者研修

2022年12月10日-A  
12月17日-B  
01月21日-C

医療安全管理者が伝えたい

# よりよい チームの作り方

～職場のレジリエンス・心理的安全性を高めよう～

京都民医連あすかい病院  
医療安全管理室 藤井 耕

## どっちの方が難しい!?

月まで行けるロケット



子育て



## チーム医療とは？

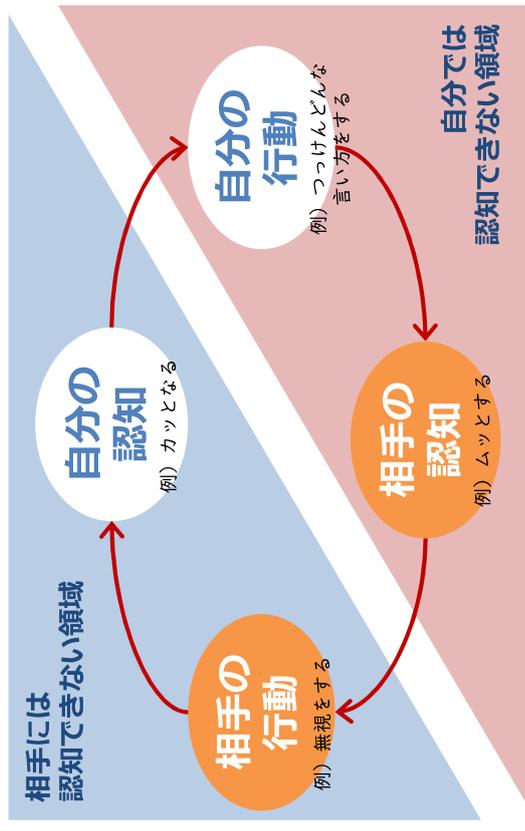
患者を中心とした医療専門職が共通の理念をもとに、それぞれの専門性を活かして共有した目標に向かって協働し、医療を実践することである

川島みどり：チーム医療と看護・専門性と主体性の問い、看護の科学者,2011より引用

志向性	内容
専門性志向	チーム医療は、各職種が専門性を発揮すること
患者志向	チーム医療は、患者が中心であること
職種構成志向	チーム医療は、複数の職種が関わること
協働志向	チーム医療は、複数の職種が互いに協力していくこと

細田清和子：「チーム医療」とは何かー医療とケアに生かす社会学からのアプローチ-日本看護協会出版社,2012より引用

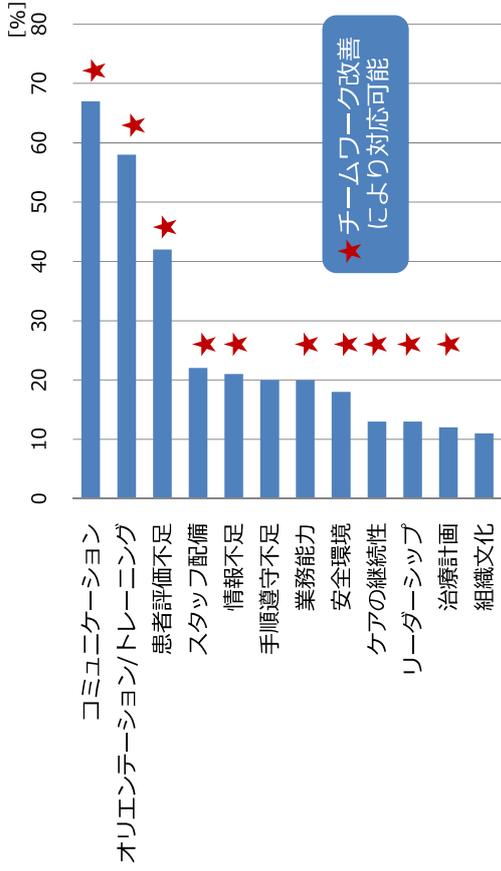
## 認知の限界



清水広久：異質性を前提としたチーム・ビルディング,看護管理,Vol.25 No.04,p313-317,2015より引用・一部改変

# エラーはなぜ起こるのか？

JCAHO (米国医療施設評価合同委員会) による警鐘事例3,548件の原因分析



東京慈恵会医科大学付属病院 医療安全管理部；チームステップス日本版 医療安全、メディカルビュー社、2012より引用

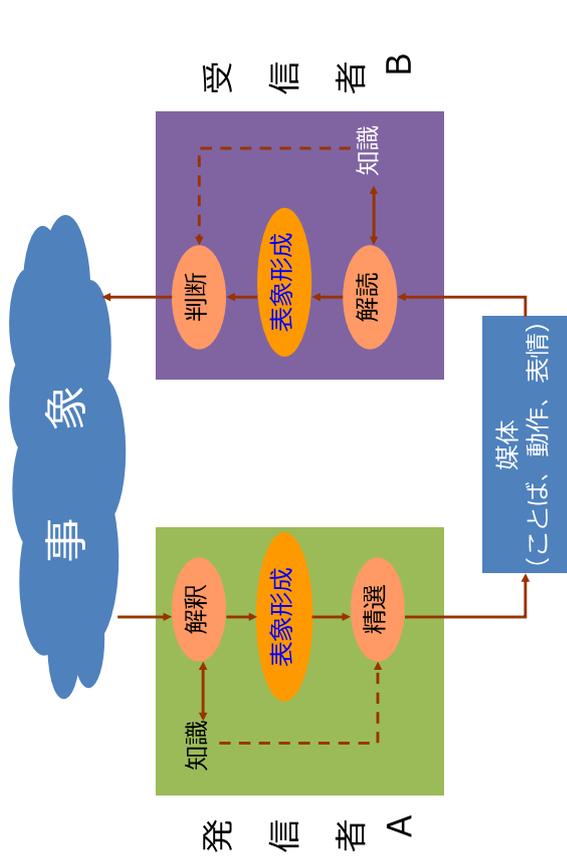
## 避けられない人間の特性

(ヒューマンファクター)

1. 人は誰でも間違える
2. 思い込み、状況に左右される
3. 聞いたことだけ聞こえ、聞いていることしか聞こえない
4. 見たいものだけ見えて、見ているものしか見えない
5. 記憶には限界があり、注意は持続しない
6. 正しい、安全であると思いたいため物語を作る
7. 一度正常と判断すると再確認しない

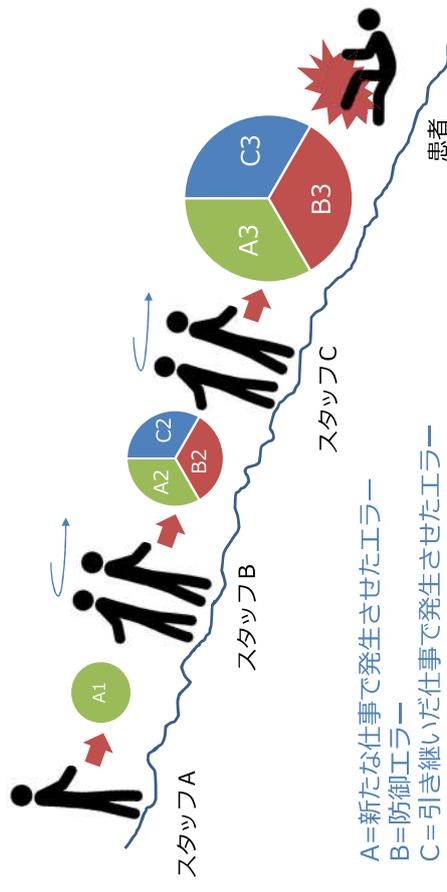
東京慈恵会医科大学付属病院 医療安全管理部 落合和徳、海遊 健；チームステップ日本版医療安全、チームで取り組むヒューマンエラー対策、MEDICAL VIEW, 2012より引用

# コミュニケーションの基本図式



海保博之；ヒューマン・エラー誤りからみる人と社会の深層、新曜社、p110-115;2004より引用

## スノーボールモデル



A=新たな仕事で発生させたエラー

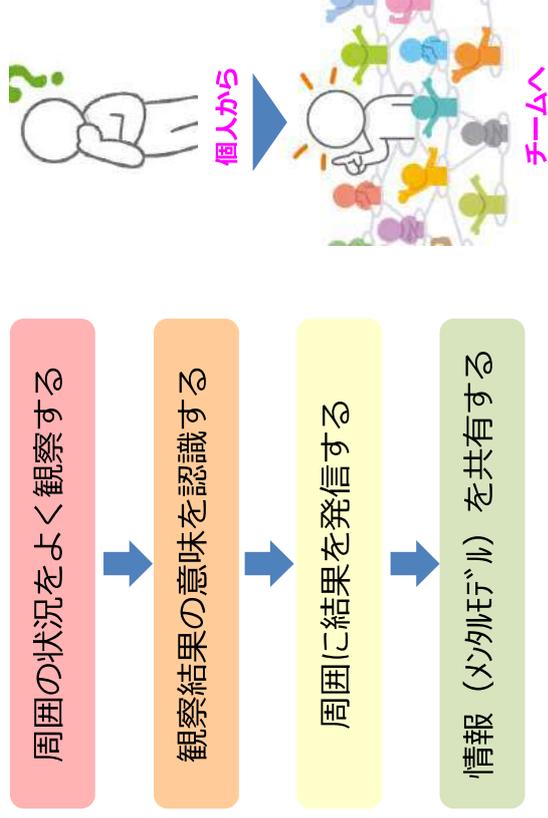
B=防衛エラー

C=引き継いだ仕事で発生させたエラー

注: 斜面のデコボコは、スタッフ間のコミュニケーションの困難さを表現

山内桂子；医療安全とコミュニケーション、麗澤大学出版会、p20-33;2011.6より引用

# 状況観察・認識・共有



東京慈恵会医科大学附属病院 医療安全管理部 沼合和徳、海渡 健；チームスナップ日本版医療安全チームで取り組むヒューマンエラー対策、MEDICAL VIEW、2012より引用、一部改変

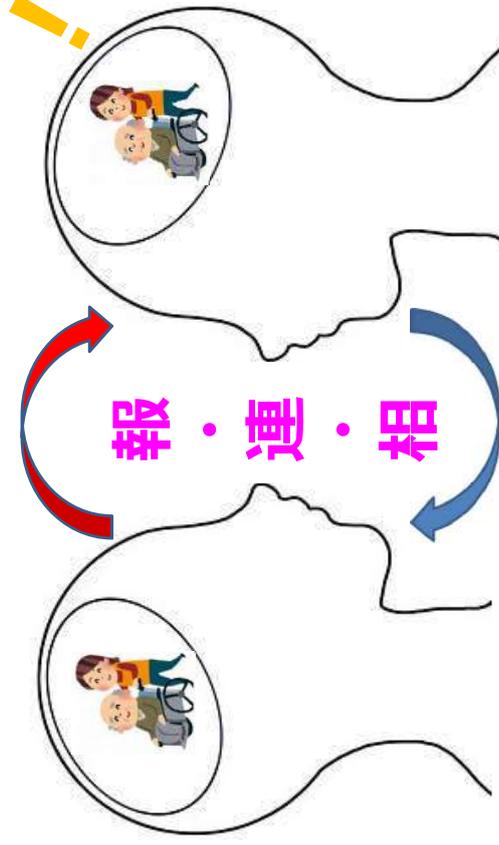
# 報・連・相

ほう・れん・そう

# 確・連・報

かく・れん・ほう

# メンタルモデルの共有



# トロンピン事件（1996年）



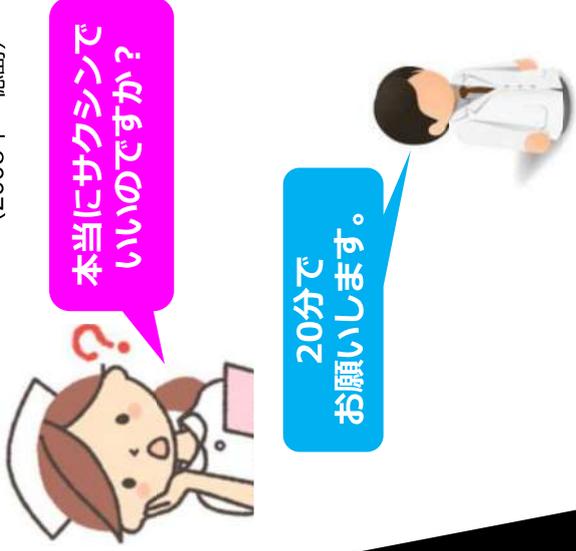
# 筋弛緩剤を投与されて患者死亡

(2008年・徳島)

当直医師  
電子カルテで入力



**サクシゾン (ステロイド剤)**  
を投与するつもりが、  
**サクシン (筋弛緩剤)**  
を誤ってオーダーした。



本当にサクシンでいいのですか？

20分で  
お願いします。



# チエックバック (再確認・復唱)



ラシックス20  
行っとこ！

ちよつと待って！  
それで本当に大丈夫!?

その通り！  
よろしくね！

ラシックス20mg  
内服を明日の朝から  
開始ですね!?

分かりました！

チームステップス日本版医療安全チームで取り込むヒューマンエラー対策：2012より引用・一部改変

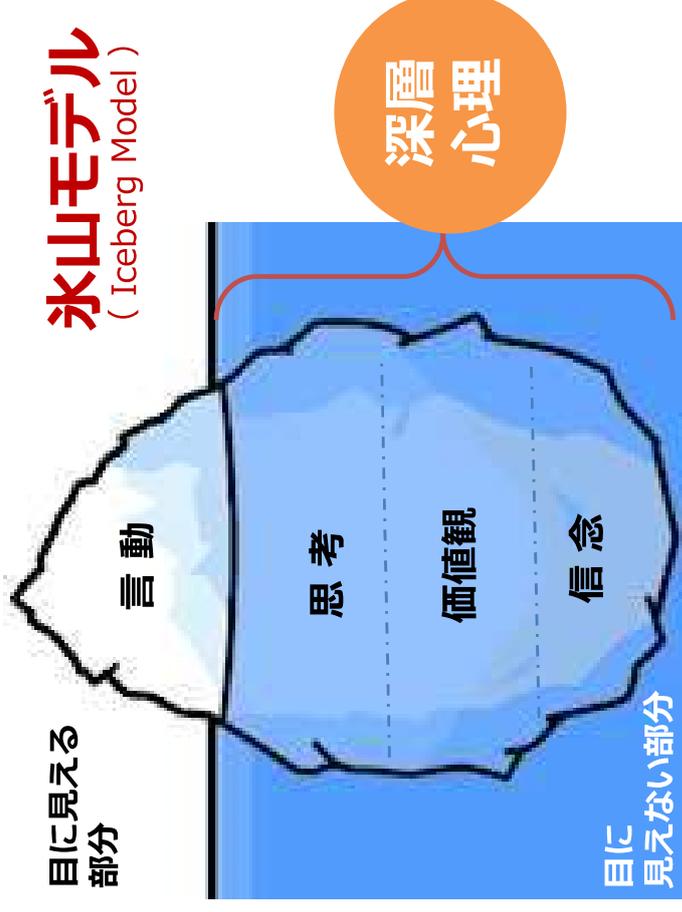
# 2チャレンジングルール (Two challenge Rule)



何か事柄を相手に伝えても、一度言ったところ  
気に留めてもらえず軽く流されることがある。  
そんなときは「一度言ったのであとは知らない」  
とするのではなく、「ツーチャレンジ」すなわち2  
回は言おうというルール。

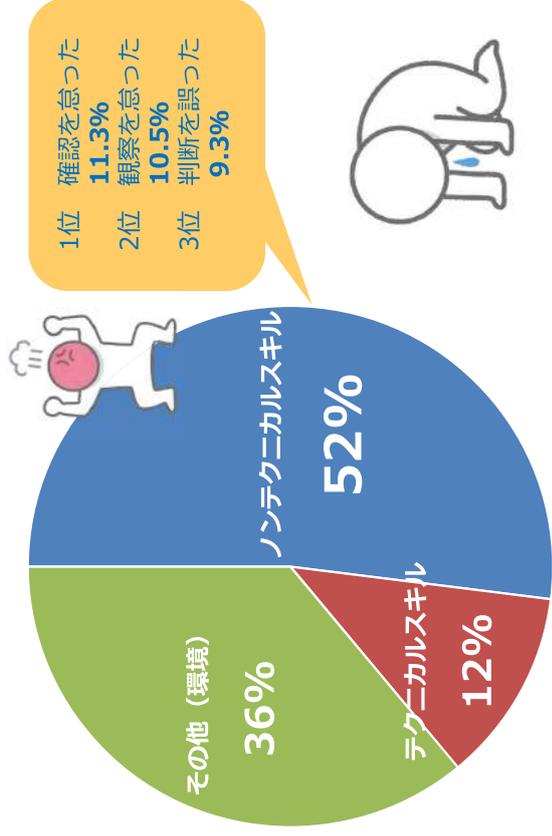
Medsafe.Net 医療安全推進ネットワーク：Team STEPPS-チームのパフォーマンスを高めるコミュニケーションの向上。  
<http://www.medsafe.net/contents/recent/141teamstpps.html>より引用・一部改変

# 冰山モデル (Iceberg Model)



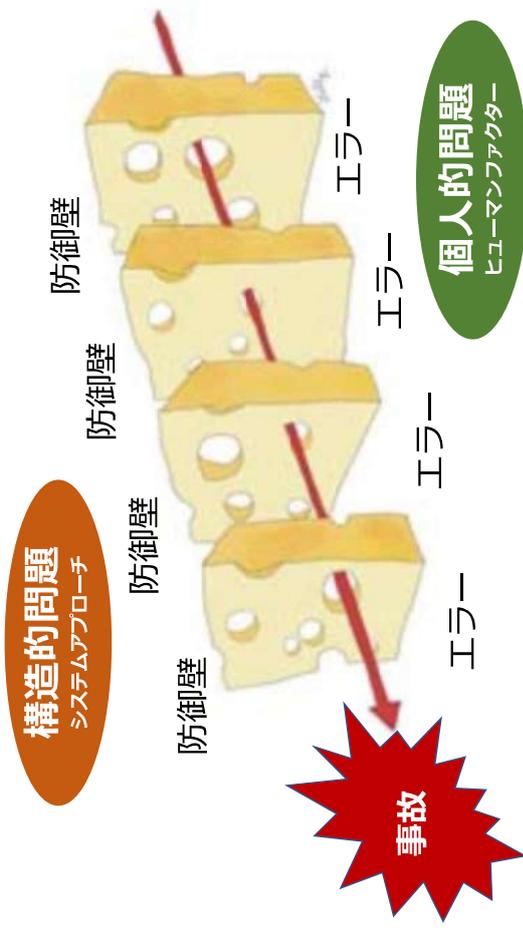
清水広久：異質性を前提としたチーム・ビルディング/看護管理, Vol.25 No.04, p313-317, 2015より引用・一部改変

# 日本における医療事故要因



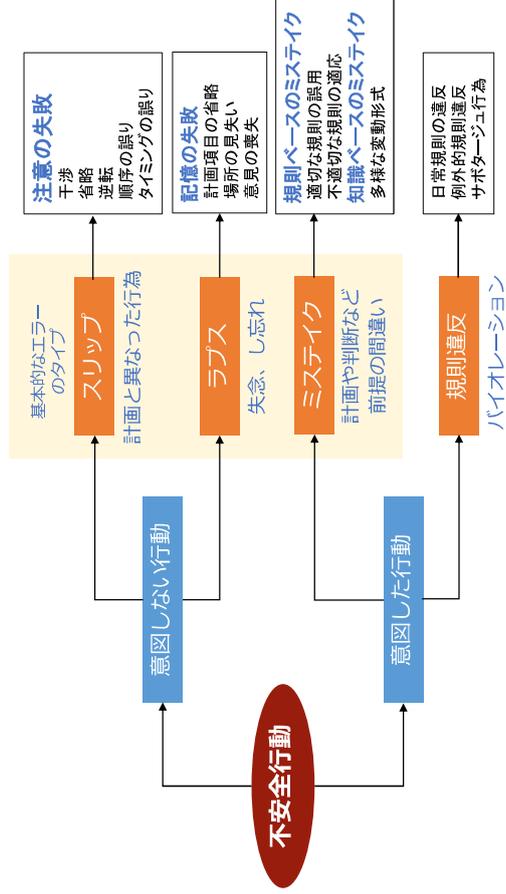
日本医療機能評価機構：医療事故情報収集等事業，平成28年度年報より引用

# スイスチーズモデル



James Reason: Human error, models and management, 2000より引用・一部改変

# 不安全行動の心理学的分類



J.リーソン著、林喜男訳：ヒューマンエラー—認知科学的アプローチ—, 1994より引用

# 人は誰でも間違える

TO ERR IS HUMAN

人は誰でも間違える  
より安全な医療システムを目指して

ヒューマンエラー/ヒューマンファクター  
米医師の質委員会/医学研究所  
医学ジャーナリスト協会 著

間違いを犯すのは  
人間の本性である。

しかし問題を解決方法を  
編み出し、よりよい方向を  
見つけ前進するのも  
また人間の本性である。

米医師の質委員会 医学研究所，人は誰でも間違える—より安全な医療システムを目指して，2000より引用

# 非難する文化 (Blame Culture)

- 問題を個人の責任に焦点をあてる。  
→ **パーソンアプローチ**
- 問題を環境や仕組みに焦点をあてる。  
→ **システムアプローチ**

\* パーソンアプローチでは安全文化を醸成することが出来ない！

WHO : 医療安全コミュニケーションガイド2011, PartB-99

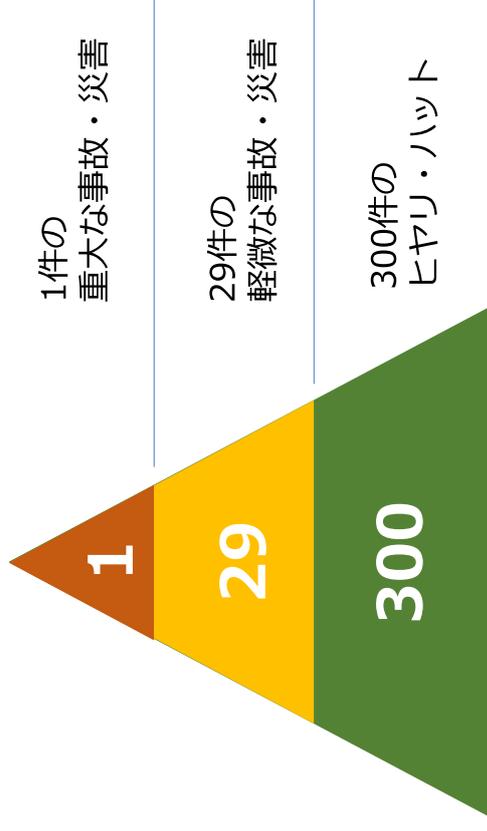
## ピア・レビュー (同僚間審査)



ピア・レビュー (peer review) とは、医療従事者による医療サービス  
の妥当性を審査する仕  
組みで、「同僚間審  
査」とも訳されるが、  
米国では、医療施設も  
しくはグループ診療組  
織にピアレビュー機能  
をおくことが義務付け  
られている。

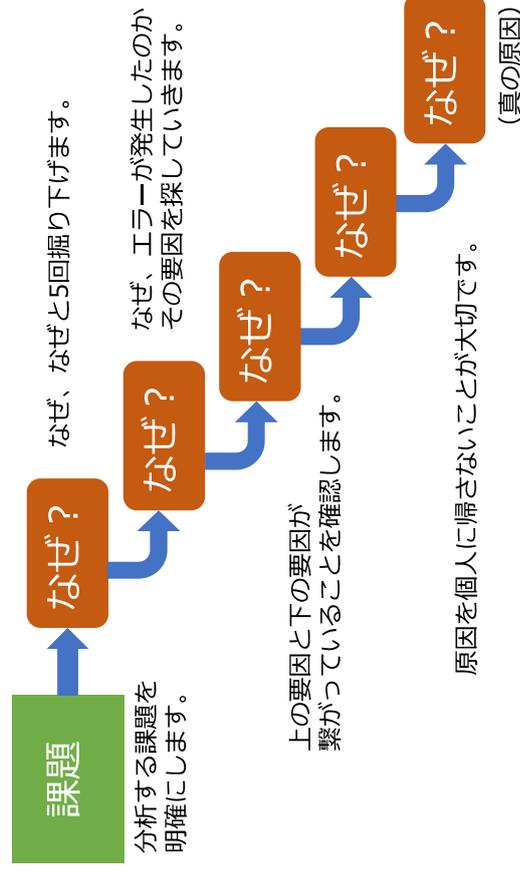
Li, コーン, J・コリガン, M・ドナルドソン: 人は誰でも間違える, 2000, より引用

## ハインリッヒの法則



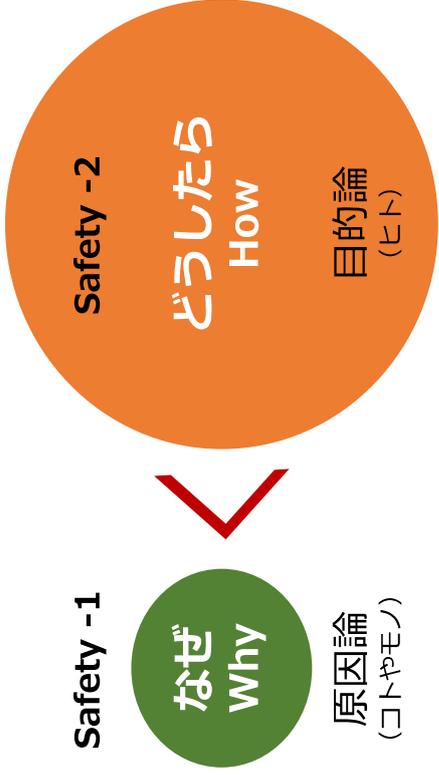
Herbert William Heinrich: PROCEEDINGS OF THE Casualty Actuarial Society 1929-1930, Vol.16.No.33 より引用

## なぜなぜ分析



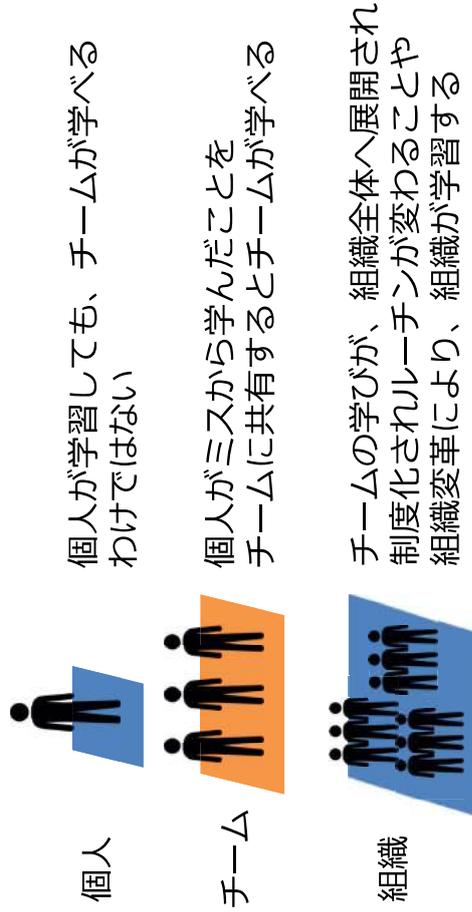
大野耐一: トヨタ生産方式—非破壊の経営をめざして, 1978より引用・一部改変

# 「なぜ」より「どうしたら」



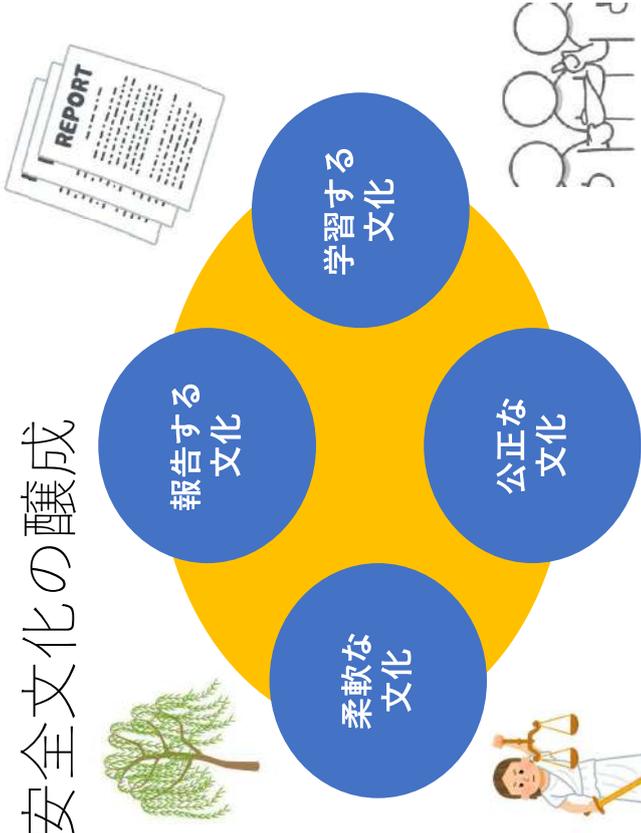
岩井俊憲：「真気づけ」でやる気を引き出す！アドラー流リーダーの伝え方，2019より引用・一部改変

## チームでの学習がとて重要！

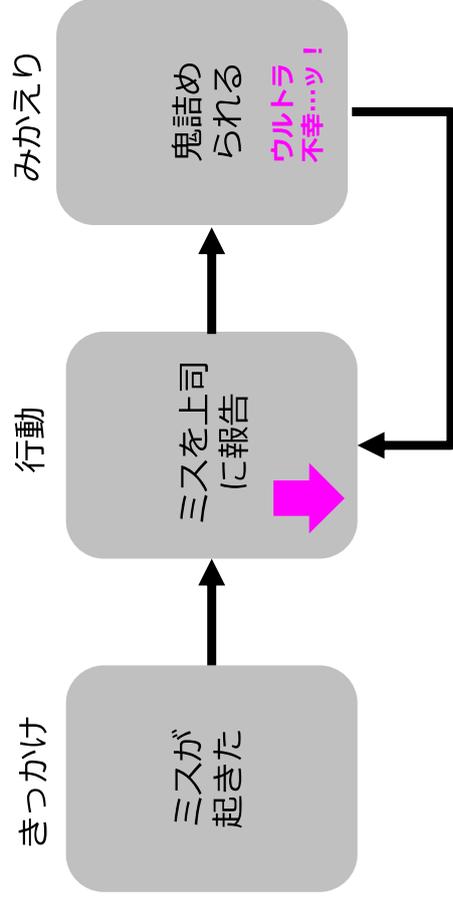


Senge, P. (1990). "The art and practice of the learning organization. The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organization change." 126-138.

## 安全文化の醸成

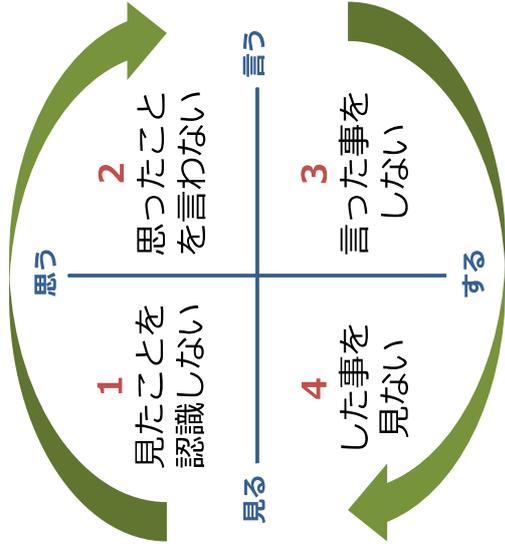


## 行動分析でみる弱化的原理



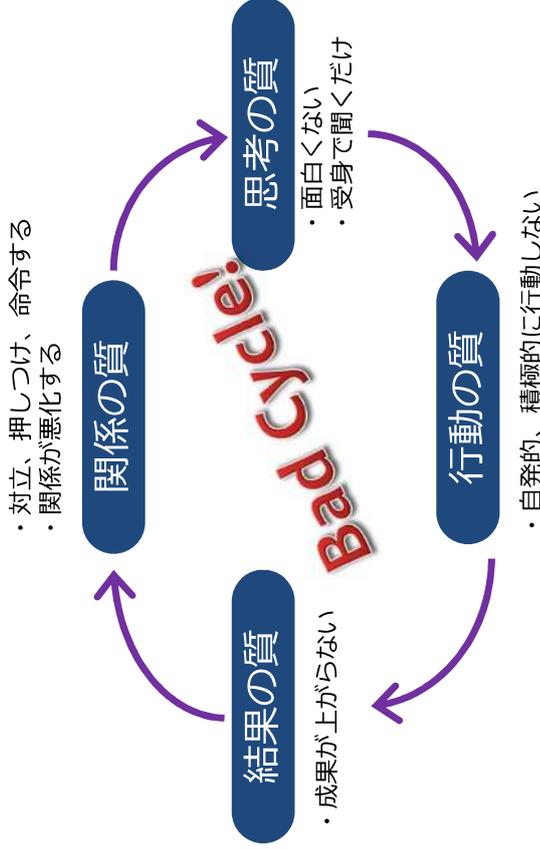
ミスではなく報告に罰を与えることになるから、  
ミスが減るのではなく**報告が減る**。

# 学習と変化を阻む4つの障壁

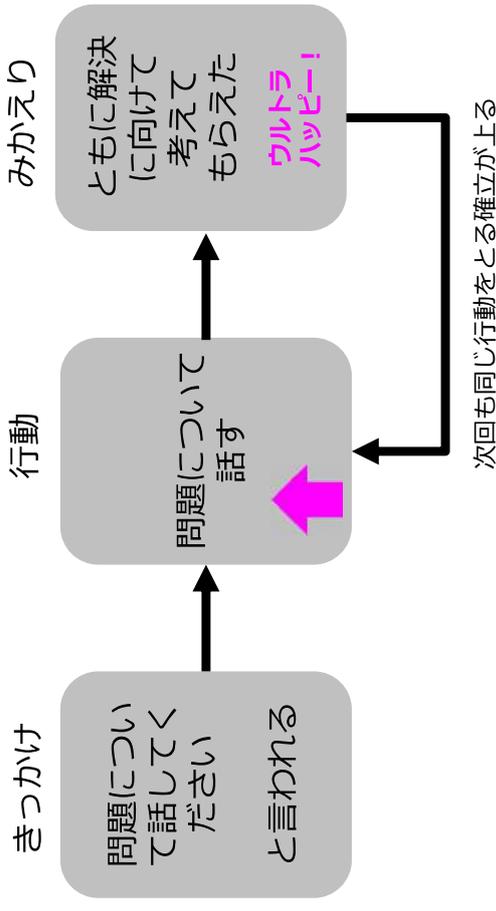


C・オットー・シャーマン、U理論-過去の偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術、2010より引用

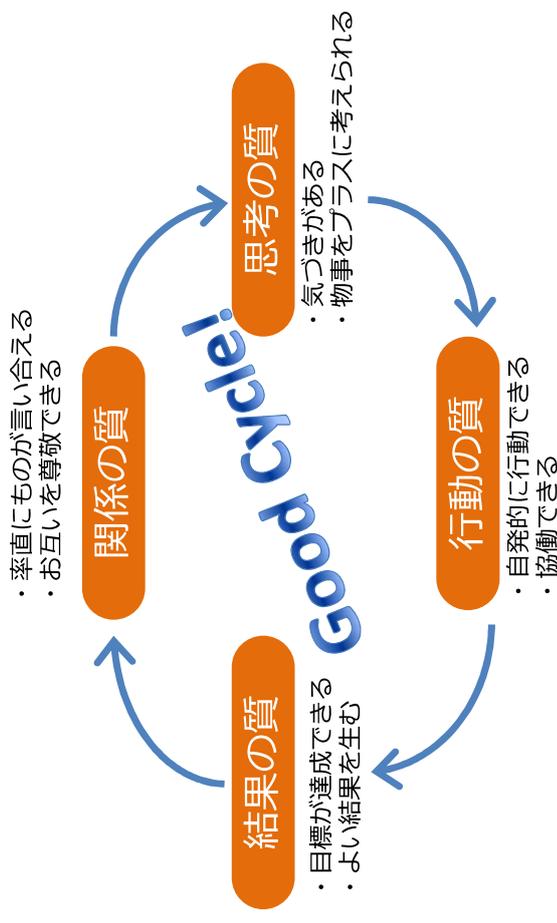
# 失敗の悪循環モデル (ダニエル・キム改変)



# 行動分析でみる強化の原理



# 成功の循環モデル (ダニエル・キム提唱)



# 「Safety-1」から「Safety-2」へ

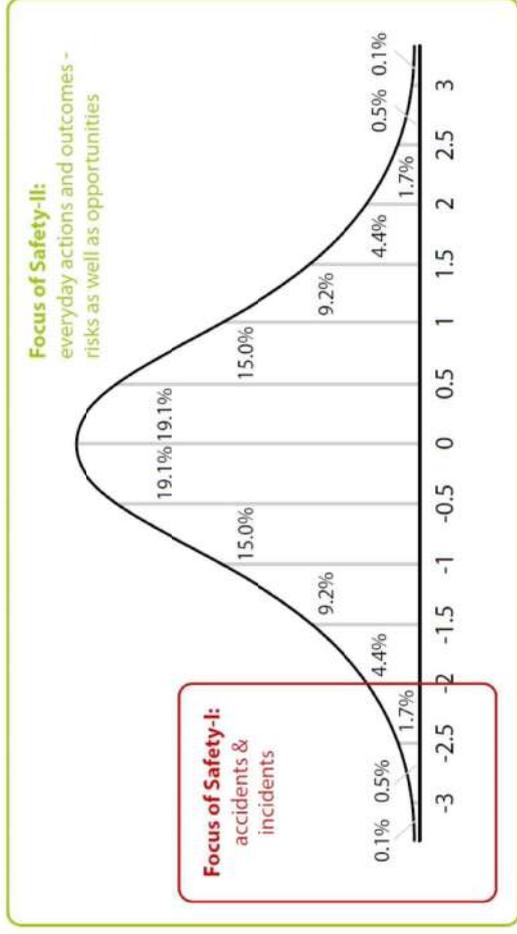
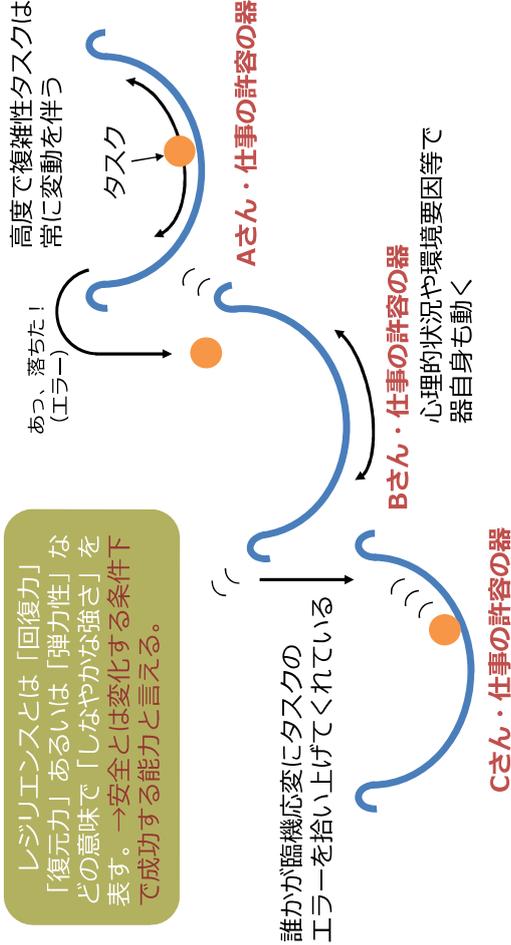


Figure 17: Focus of Safety-I and Safety-II

Ref White Paper Eurocontrol, 2013

# レジリエンスな組織の振る舞い



Hokkagaei, 2011 一部改変

# Safety-I と Safety-II の比較

	Safety-I	Safety-II
アプローチの特徴	分析的アプローチ	統合的アプローチ
安全の定義	失敗の数が受容できる程度に少ないこと	成功の数が可能な限り多いこと
安全管理の目的	物事がうまくいかないことを防ぐ	変動と制約下で物事がうまく行われるようにする
学習の対象	失敗事例から学ぶ	日常臨床業務から学ぶ
失敗と成功の捉え方	失敗と成功の道筋は異なる	失敗も成功も同じように起こる
安全における人間の位置付け	人間は安全にとってマイナースに働き、危険因子である	人間はシステムの安全性や柔軟性に不可欠である
パフォーマンス変動の捉え方	有害であり、できる限り防ごうべきである	不可避で有用であり、監視と管理が必要である
タイミニング	反応的対応	先行的対応

中島和江：レジリエント・ヘルスケア入門「擾乱と制約下で柔軟に対応する力」医学書院, 2019より引用・一部改変

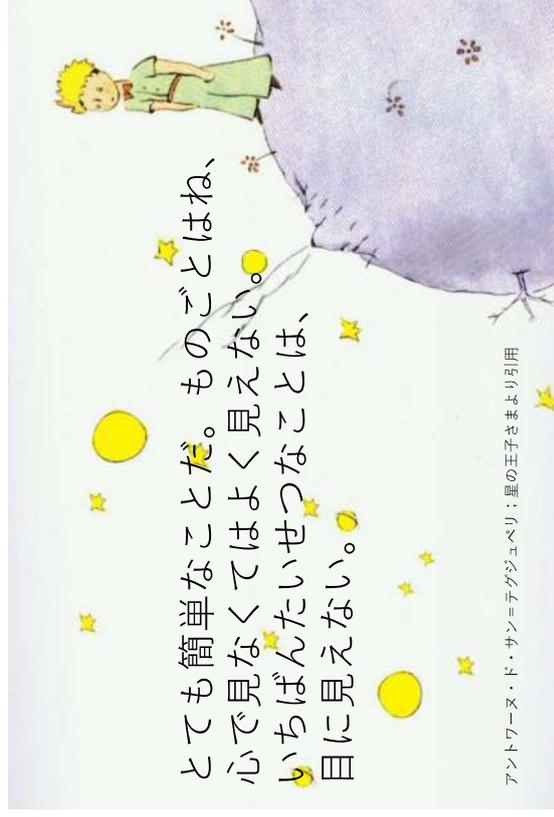
# レジリエンスの4つの能力

時事刻々と変化する状況の中で何事もなくうまく行われていること (a dynamic non-event)



中島和江：レジリエント・ヘルスケア入門「擾乱と制約下で柔軟に対応する力」医学書院, 2019より引用

本当に大切なものは目に見えない



危険が潜む、注意したい3H

初めて  
(Hajimete)



新人さん、患者さん  
初めて使う機器、材料  
処置、薬剤、検査、環境など

変更  
(Henkou)



受け持ち変更、環境の変化  
仕様変更や薬剤の変更  
管理方法や手順の変更など

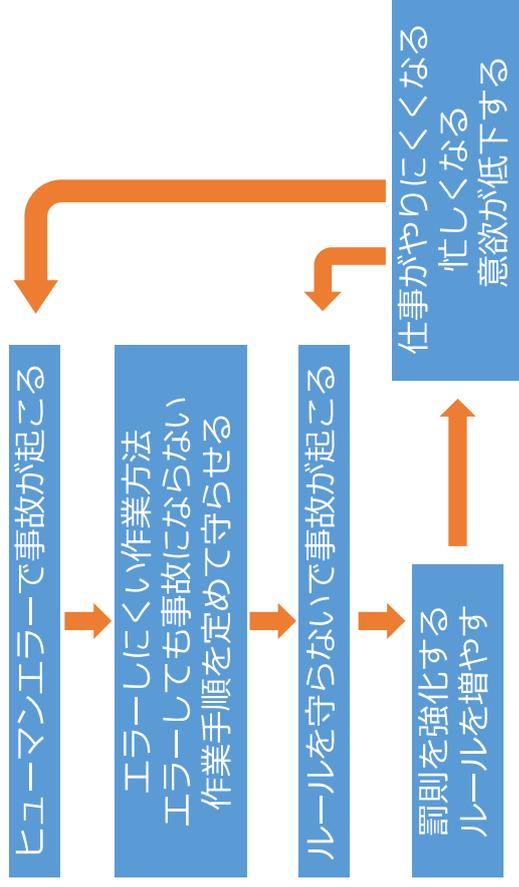
久しぶり  
(Hisashiburi)



現場復帰  
稀な症例、急変対応  
イレギュラーな指示など

鈴木宣二他：3Hで学ぶヒューマンエラー対策、日科技連、2020より引用一部改変

## ヒューマンエラー対策の悪循環



芳賀繁：失敗ゼロからの脱却-レジリエンスエンジニアリングのすすめ、KADOKAWA、2020より引用

## 働きにくいシステムの原因

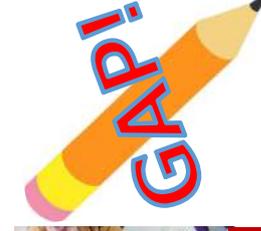
Blunt End



Work as Imagined  
(WAI)

システム設計する側

Sharp End



WAI≠WAD



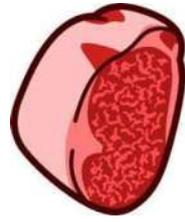
Work as done  
(WAD)

システムで仕事をする側

仕事のパフォーマンスは固定的であるより可変で柔軟でなければならぬ。

エリックホルナグナル著、北村正晴、小松原明哲監訳：Safety-I & Safety-II\_安全マネジメントの過去と未来、海文堂、2015より引用

# 人間工学からのヒント!



## 「にくい」もの

- ・見にくい
- ・分かりにくい
- ・覚えにくい
- ・持ちにくい など

## 「やすい」もの

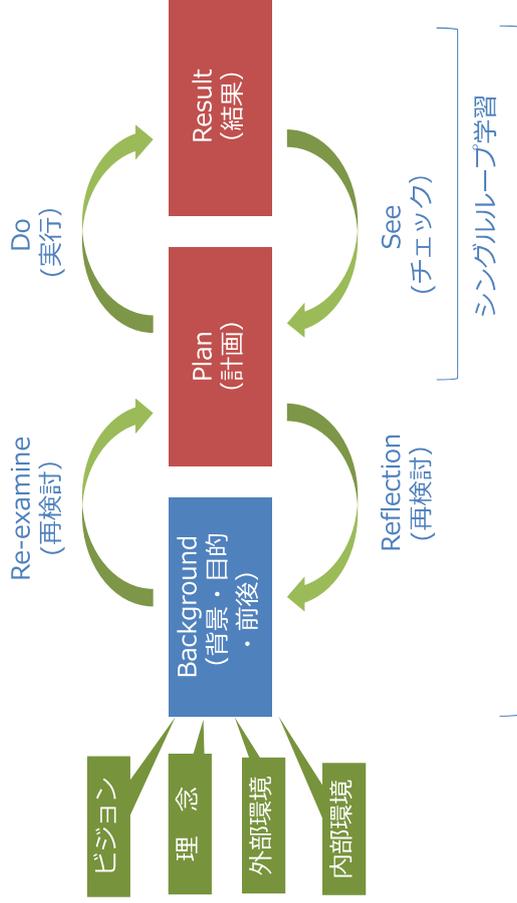
- ・忘れやすい
- ・間違しやすい
- ・滑りやすい
- ・取り違いやすい など

## 「くさい」もの

- ・面倒くさい
- ・邪魔くさい
- ・アホくさい など

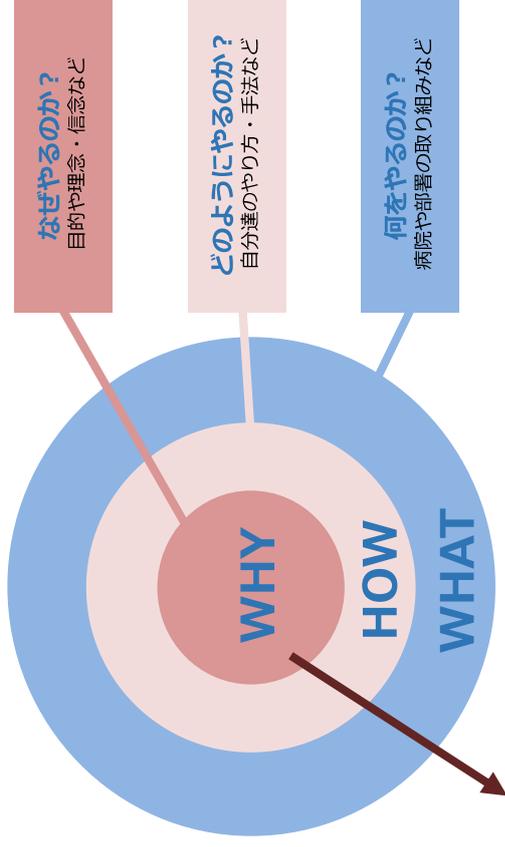
小松原明哲：ヒューマンエラー,第3版,2019より引用一部改変

# ダブルループ学習 (Argyris, C & Schoon, D:1978)



ダブルループ学習

# WHYからはじめよう!



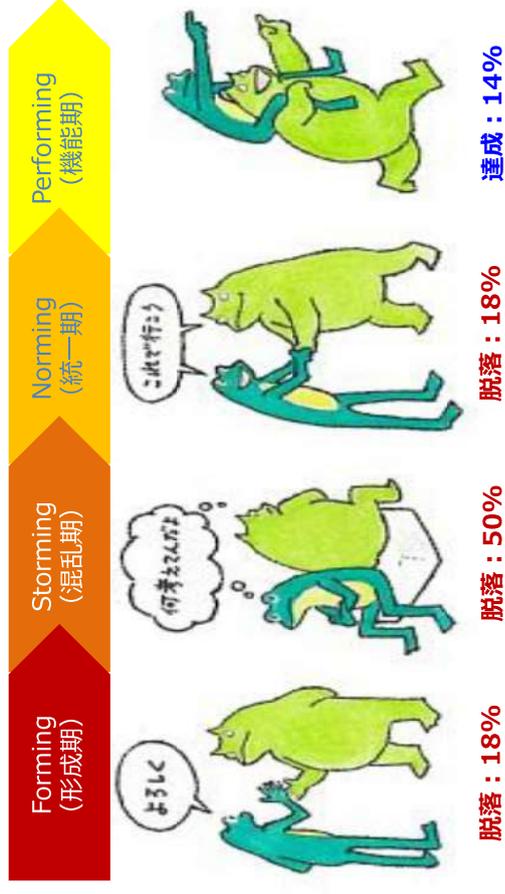
中から外に向かって物事を考えることが重要!

サイモン・シネック著 真木さつき訳：WHYから始めよう！インスパイヤー型リーダーはここが違う,2012から引用，一部改変

# チームの目標は問題解決にある!



# タックマンモデル



Kensuke Takeda: 夢と幻想のアイジャイル, タックマンモデルによるチームビルディング  
<http://takeken1.hatenablog.com/entry/2016/01/24/113544> より引用



佐藤和弘：ノンテックニカリスキル実務編 問題解決型リーダーになる4つのチカラ, 日総研, 2016より引用一部改変

## 社会的手抜き (Social loafing)



1人で綱引きをした時、綱を引く力の入り具合を100%だとすると、2人で綱を引いた時の一人当たりの力は93%に減少。さらに3人で綱を引いた時は85%...8人になると一人当たり49%にまで減少した。  
 (リングゲルマン効果)

## リーダーシップとは

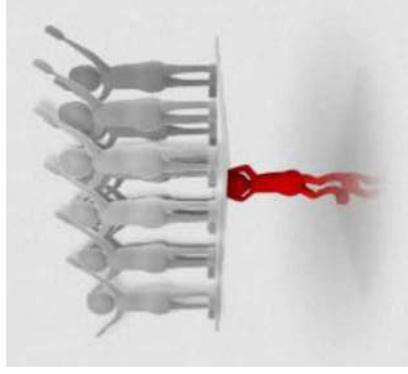
職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力

# サーバント・リーダーシップ

「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」  
 ロバート・グリーンリープが1970年に提唱した考え方



支配型リーダーシップ



サーバントリーダーシップ

NPO法人 日本サーバントリーダーシップ協会HPより引用

## 組織内の3つのコンフリクト

人間関係



「私、あの人嫌い！」

タスク



「僕は、私これがいいと思う！」

プロセス



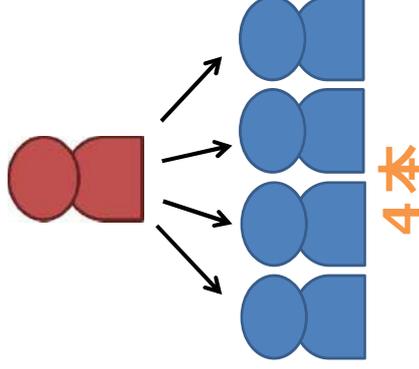
「それはうちの管轄ではありません！」

これらのコンフリクトは基本的にチームの業績にネガティブに働くが、「タスク」のみ心理的安全性が高いときにはプラスに働く！

石川遼介：チームのパフォーマンスとエンゲージメントを高める「心理的安全性」の科学・第二部プレゼン (<https://logmi.jp/business/articles/320409/1>) より引用・一部改変

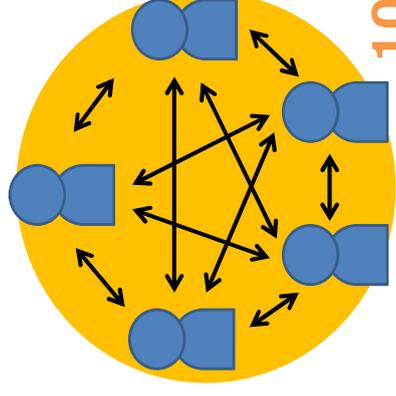
# ピラミッド型とネットワーク型

カリスマ型  
リーダーシップ



4本

シェアード  
リーダーシップ



10本

石川遼：シェアード・リーダーシップ チーム全員の影響力が職場を強くする, 中央経済社, 2016より引用

## 病院は複雑適応系



複雑適応系とは、多数の要素が複雑に相互作用するとともに変化する状況に適応しながら機能を果たすシステム

人と協力して事を起こす時の「会話・対話・議論」の関係

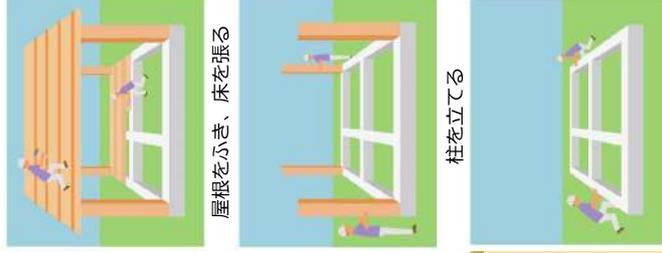
# 対話こそが重要！

**議論**  
 目標、行動、方策、役割分担など、  
 具体的に何をやるのかを話し合う

家作り为例えると、

**対話**  
 「そもそも論」の話し合い。対話の  
 プロセスを通して、一緒に本質を発見する

**会話**  
 お互いの思いや気持ちを通わせ、  
 一緒に活動できる関係性を築く



土台を作る

Works 108号 特集対話=ダイアログで紡ぐ人と組織の未来, 2011より引用

## ダイアログのゴール

- 他者をより深く理解することができる
- より良い協働関係を築くことができる
- 深い気づきを得て、自分の認識・見方が変わる
- 個人のレベルを超えた新しい知識の創造や発見がある
- 共有化できる新しい目的意識やビジョンが創造される
- 次に何を行っていくかのイメージが、参加した人々の中に湧いている
- 参加した人々の意志やコミットメントが高まる
- 参加することに成長感や喜びを感じることができる

## ダイアログ (対話)

- ダイアログ (対話) は、自由な雰囲気で行われる真剣な話し合いで、相手の意見を尊重しつつ自分の意見との違いを認識して相互理解を深めること。

### 【ポイント】

- 真摯に共感的に理解しようと傾聴する。
- 間違っているとか批判しない。
- 内省的・生産的に受け止める。

## アサーティブコミュニケーション

**アサーション (assertion)**: 自分の考え欲求  
 気持などを率直に正直にその場の状況にあっ  
 た適切な方法で述べること (自己主張)

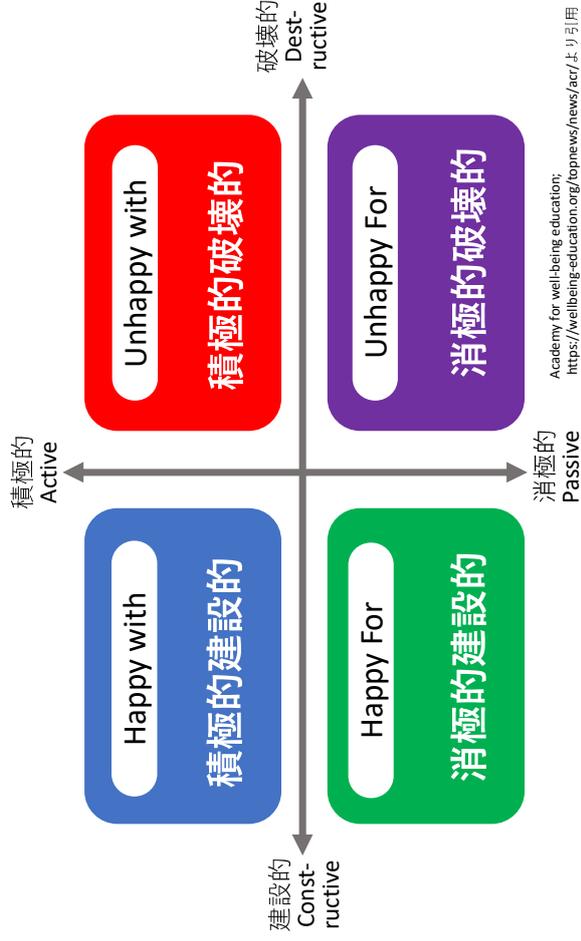


**アサーティブ (assertive)**: 自分を優先し相  
 手の事も十分に考慮する (I'm OK! You are OK!)



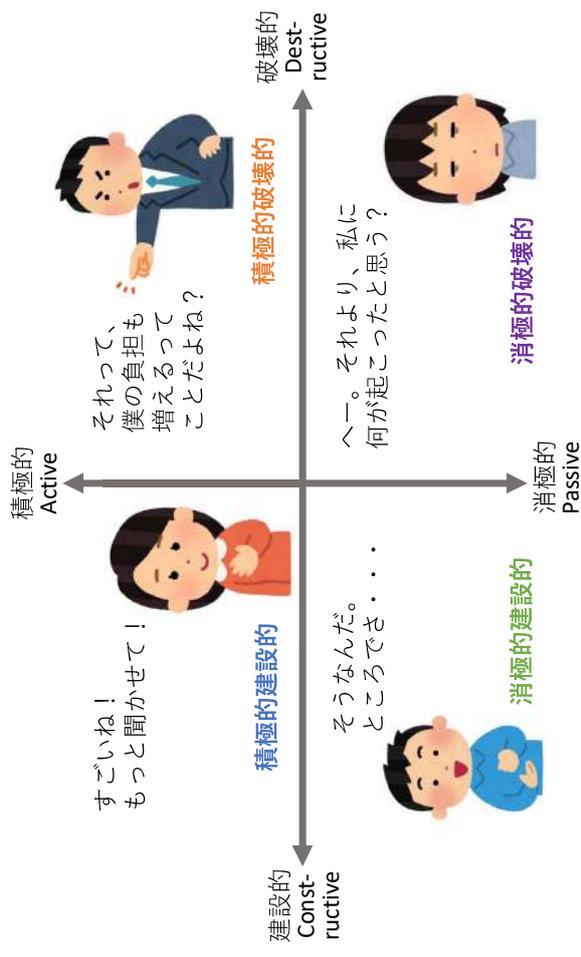
**アサーティブコミュニケーション**: お互いを尊  
 重しつつも言うべきことはしっかり提案する

# 人の話を聞くときの態度



Academy for well-being education;  
<https://wellbeing-education.org/topnews/news/acr/>より引用

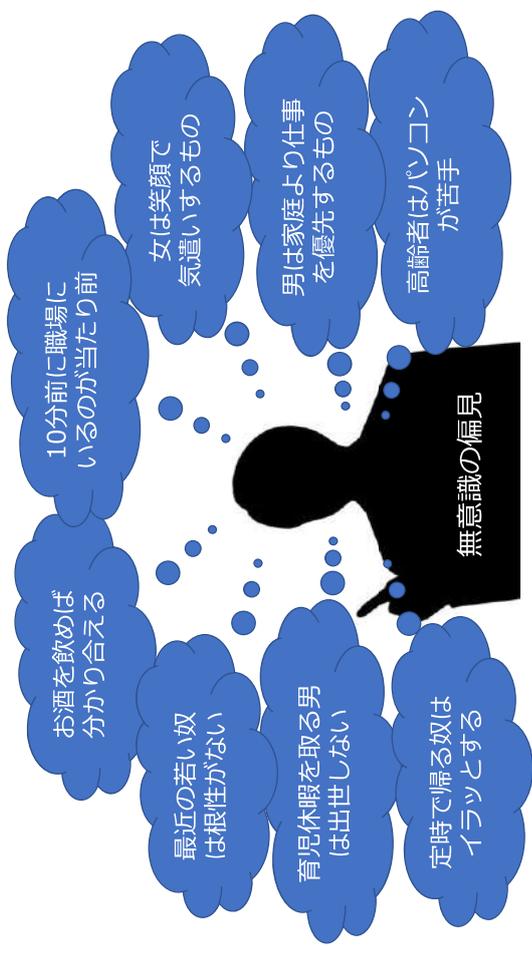
# 人の話を聞くときの態度



# 積極的建設的傾聴 (ACR)



# アンコンシヤスバイアス



# 社会構成主義

人は対話を通して現実を構築する



現実はいっも対話から生まれる

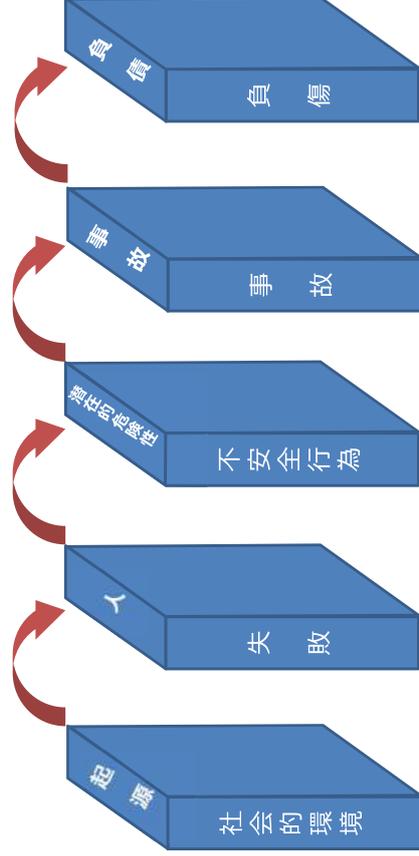
社会構成主義入門  
社会構成主義とは、教育・心理療法に注目を集める「社会構成主義」最良の入門書  
ここに対立を超える鍵がある。



- 1) 私たちが現実を創造している。
- 2) 意味は関係性の中で作り出される
- 3) 関係性のリーダーシップが組織を活かす。

ケネス・J・ガーゲン、メアリー・ガーゲン、他；現実はいっも対話から生まれる社会構成主義入門、2018より引用

# ドミノ理論



エリック・ホレナグナル著、小松原明哲翻訳、「ヒューマンファクターと事故防止」（2006）より引用

# ナラティブ・アプローチ

相手と自分の間には、これまで育った環境や考え方の違いから、分り合えない「溝」があります。分り合うためには対話が必要。



自身のナラティブの中においてしか物事を見ていなかったことに気づき、自らを改め、相手の物語を通じて知ることによって、新たな関係性を構築することがナラティブ・アプローチの目的です。

宇田川元一著；他者と動く「分り合えなさ」からはじめる組織論2019より引用、一部改変

心配です  
Concerned

不安です  
Uncomfortable

安全の問題です  
Safety Issue

中止して下さい！  
Stop the Line

CUS  
(心不全)

一般社団法人医務安全全国共同行動；チームSTEPPS2.0-チームとしてのより良いパフォーマンスと患者安全を高めるための戦略とツールキットガイド、2017から引用

# 心理的安全性

(psychological Safety)

他者の反応に怯えたり、羞恥心を感じることなく、自然体の自分を晒け出せる環境や雰囲気のことを指す。

成功するチームの構築に最も重要な要素

## 心理的安全性が保たれた状態

チームメンバー全員がほぼ同じ時間だけ発言している



他者への心遣いや同情、あるいは配慮や共感がある



思ったことや意見を自由に発する雰囲気がある



誰の意見にも耳を傾け、すぐに否定しない



# プロジェクト「アリストテレス」

米グーグルが2012年に生産性向上を計画、その名もプロジェクト・アリストテレス (Project Aristotle)。

グーグル社内には様々な業務に携わる数百のチームがあるとされるが、その中には生産性の高いチームもあれば、そうでないところもある。同じ会社の従業員なのに、何故、そのような違いが出るのか？ 3年かけた大規模調査を行った。

成功するチームは何をやっても成功し、失敗するチームは何をやっても失敗する。そのようなパターンであった。

そこから浮かび上がったのは「心理的安全性」だった。そのため自らのチーム内に「心理的安全性」を育むための具体策を考えるよう促した。

チームのメンバー一人ひとりが自らのプライベートな事柄を語り始め、それが終わるころには、他者への心遣いや共感、理解力を醸成し生産性の高いチームへと変貌していった。



## 心理的安全性を感じる4つの因子

### 1. 話しやすさ

なんでも話せる



### 2. 助け合い

困った時はお互いさま



### 3. 挑戦

とりあえずやってみよう



### 4. 新奇歓迎

異能どんどこい



# 目標は又ルい職場ではない！

		仕事の基準/Standard	
		低い	高い
心理的安全性	高い	<b>又ルい職場</b> コンフォートゾーン 仕事の充実感はない	<b>学習する職場</b> 学習して成長する職場 健全な衝突と高いパフォーマンス
	低い	<b>サムい職場</b> 余計なことはせず 自分の身を守る	<b>キツい職場</b> 不安と罰によるコントロール

石井遼介：心理的安全性の作り方「心理的安全性」が困難を乗り越えるチームに変える,日本能率協会マネジメントセンター,2020より引用

## VUCAの時代

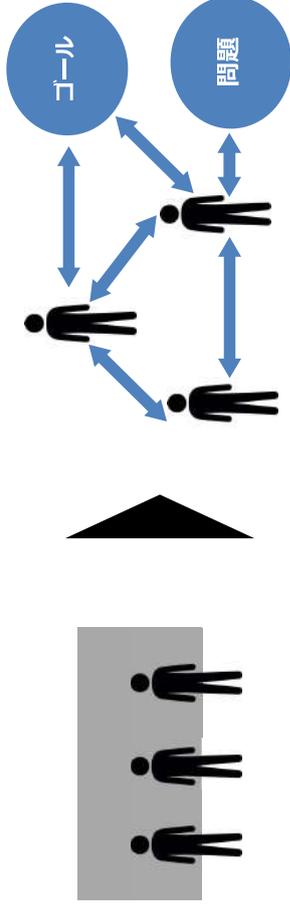
# チームは実践から学習する

これまでのチーム (オペレーション志向)	これからのチーム (学習志向)
言われたことを ちゃんとやれ	何が正しいかは 行動しながら見つけよう
バラツキを無くせ	バラツキを分析と改善に 活用しよう
マニュアルを守れ	実験・挑戦して、 失敗から学ぼう
いまずぐ成果を出せ	未来をつくらう！

Edmondson,A.C. (2012). .Teaming: How organizations learn,innovate,and compete in the knowledge economy,John Wiley & Sons.

## Team (名詞) から

## Teaming (動詞) へ



チーム? (グループ)

チームミング!

チームングとは、人々が互いに新しいアイデアを出したり、互いに答えを見つけたり、互いに問題を解決したりするための活動である。(Edmondson,2012)

Edmondson,A.C. (2012). .Teaming: How organizations learn,innovate,and compete in the knowledge economy,John Wiley & Sons.

第11回医療の質・安全学会in髙張

2016/11/19

# ポジティブ・マネジメントの 組織的効果について

透析部門におけるAppreciative inquiry (AI) の実践

公益社団法人信和会川端診療所 臨床工学部<sup>1)</sup>、透析看護部<sup>2)</sup>  
 藤井 耕<sup>1)</sup>、大塚文香<sup>1)</sup>、家竹幸治<sup>1)</sup>、筒井孝典<sup>1)</sup>、北川美帆<sup>1)</sup>、  
 和佐野陽子<sup>2)</sup>、上野千絵<sup>2)</sup>、白川 京<sup>2)</sup>、榎田寿美<sup>2)</sup>

Edmondson,A.C. (2012). .Teaming: How organizations learn,innovate,and compete in the knowledge economy,John Wiley & Sons.

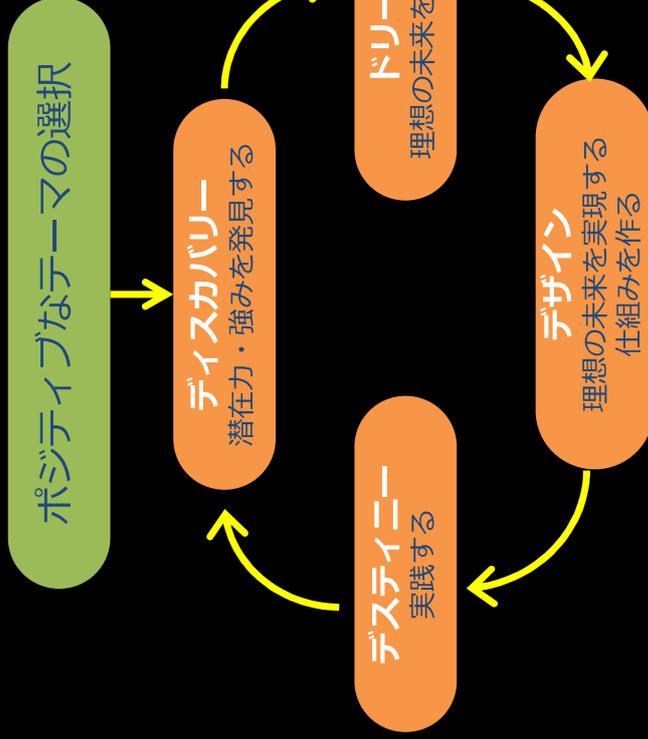
## これまでのマネジメント

## ポジティブ・マネジメント

- 問題解決
  - 批判的
  - トップダウン
  - 指導する
  - 競争意識
  - 孤独・孤立
  - 踏襲する
  - 仕事は大変
  - for you
- 
- 大切なことは何か
  - 認める・価値肯定的
  - ボトムアップ
  - 学び合う
  - 仲間意識・連帯感
  - きずな
  - 創造する
  - 仕事は楽しむ
  - with you

## アプリシアティブ・インクワイアリー AI (appreciative inquiry)

AI は、プラス価値をもつ組織の強みを探っていくことで、ポジティブな未来へのビジョンを共有し、具体的なアクションを促しているという取り組みです。



## AI実践のスケジュール

- |       |  |
|-------|--|
| 5月下旬  | ポジティブ度アンケート調査  |
| 5月29日 | <b>全体部会：ポジティブマネジメントとAIの学習会</b>                           |
| 6月1日～ | 医療安全推進月間 (1ヶ月間)  |
| 6月上旬  | 2人1組のインタビュー：成功体験の探索<br>チームで共有し、職場の強みを検討                  |
| 6月17日 | <b>体験学習会：マシユマロチャレンジとAIの学習会</b>                           |
| 6月下旬  | チームで理想の透析室の検討・宣言書の作成<br>実現のための具体的な方法の検討<br>ポジティブキーワードの作成 |
| 6月29日 | <b>全体部会：各チームの成果発表会 全体で共有</b>                             |
| 8月初旬  | ポジティブ度アンケート調査  |

# ヒーローインタビュー

ひとつも失敗せず穿刺が上手くできたとき。旅行者からちよこっとう上手いねと喜ばれる。静かな透析室のときは満足感があります。穿刺は全ての元だからちよこっとうレベルアップしたいと思っています。

患者さんの状態がよくなったり、嫌がっていた透析を受け入れてくれるようになったときはこの仕事してよかったなって。患者さんの家族とも、ちよこっとう話したいです。

透析室の掃除ができていない・・・でも自分でやれることはやれればいいんだ！と思い始めました。するとチームに広がり、透析室全体でも業務に取り入れてするようになります・・・ まずやればいいんだと思いました。

医療安全推進月間2015「ポジティブマネジメント」Aチームの報告より

**安全をあたりまえに提供でき、  
今日も行きたくなる透析室を  
みんなと一緒に作ります。**

医療安全推進月間2015「ポジティブマネジメント」Aチームの報告より

# 自分たちの職場の強み

1. 患者さんから常に学ぼうという姿勢がある。
2. トラブルが起こっても、患者さんにもちゃんと説明し共有できている。
3. ミスやトラブルが起こった時は、みんなで話し合い対策を検討している。
4. 新しい事も積極的に試して、前向きに取り入れようとしている。
5. 新人を育てる体制が出来ていて、心構えもできている。

医療安全推進月間2015「ポジティブマネジメント」Bチームの報告より

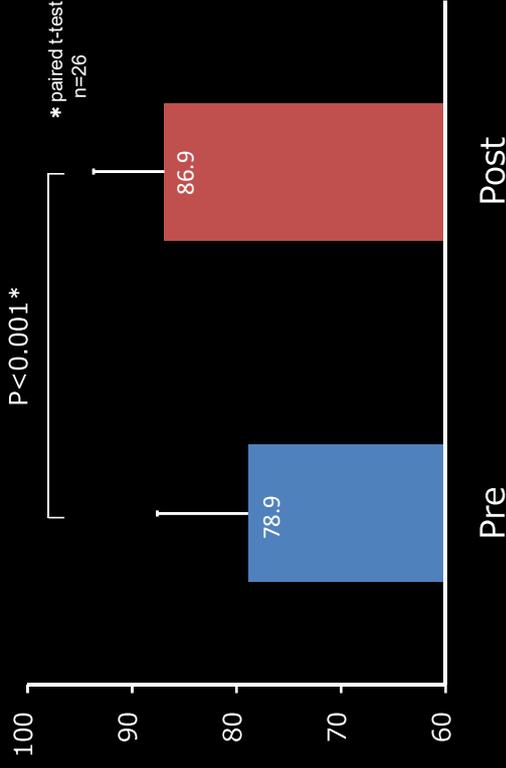
# 宣言書

## 理想の透析室を実現する方法

1. 礼儀正しく、ちゃんと挨拶しよう。
2. 5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰：ルールを守る）をしっかりやろう。
3. 自己研鑽に励み、知識と技術を身につけよう
4. 自分の得意分野をのばし、苦手なところはちよこっとう克服しよう。
5. 私の周りには仲間がいる、共に学び合い成長しよう！

医療安全推進月間2015「ポジティブマネジメント」Aチームの報告より

# ポジティブ度の前後比較



手島 恵：看護のためのポジティブマネジメント「医学書院,70-71,2014,「組織のポジティブ指標」を活用

## おらが診療所（オーナーシップ）

オーナーシップとは、個人がチームや組織のことに対して当事者意識をもって向き合う姿勢のことです。



自分の業務を「上に指示されたからやっている」と受け身の姿勢で捉えるのではなく、自らの意思や使命感に基づいて自発的に行動すること、ひとり一人のパフォーマンスを最大限発揮することができる。

## 考察および結論

- AIの実践で、透析室（組織）の潜在力を再発見することができ、理想の組織を描出し、実現に向けた取り組みを提案することができた。
- AIの実践は、物事を前向きに捉え、やる気を引き出し、関係性を改善し、みんなで考える職場風土を醸成することが示唆された。
- これらの取り組みが個人および組織の成長に繋がっていくものと考えられる。

## パーパス（存在意義・志）

自事業所は何のために存在するのか？そこに存在する職員は何のために働いているのか？



# 3人のレンガ職人



親方に言われて朝から晩までやっているんだ。あちこち痛くてもう最悪だよ！

食べるために働いている人



ここに壁を作っているのさ、これが俺の仕事。家族を養うために働いているのさ。

欲のために働いている人

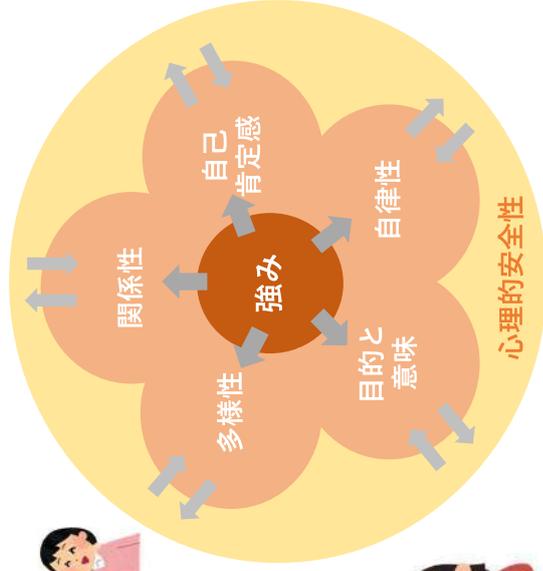


歴史に残る大聖堂を作っているのさ。ここに多くの人がお参りに訪れるんだぜ、素晴らしいだろ！

想い、志を持って働いている人

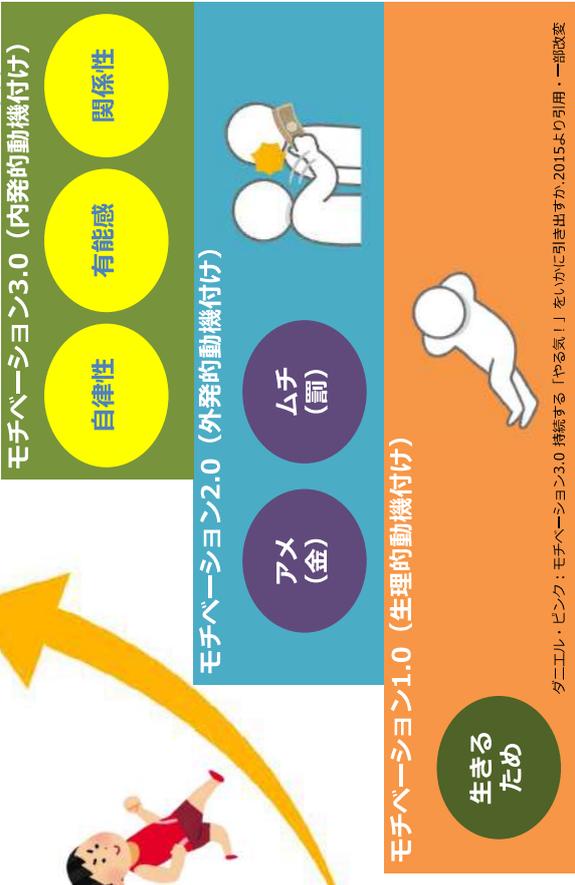
自分が心から望むビジョン「自己マスタリー (Personal Mastery)」が大切です。

# 心理的安全性6つの要素



松村亜里：誰もが幸せに成長できる心理的安全性の高め方,WAVE出版,2022,より引用

# 仕事に対するモチベーション



ダニエル・ピンク：モチベーション3.0 持続する「やる気！」をいかに引き出すか,2015より引用、一部改変

# VIA-24の性格の強みテスト

VIA (Values in Action) は、ポジティブ心理学の第一人者であるクリストファー・ピーターソン博士とマーティン・セリグマン博士が中心となって開発された「性格の強み」診断テストになります。

この米国のVIA研究所が提供する診断ツールは、世界190カ国、500万人以上の人々に使用され、科学的に信頼性や妥当性も確保されています。

VIAにおける強みは全部で24種類に分類され、そのうちトップ5の強みが「自分を特徴づける強み (Signature Strengths)」とされています。

これらの強みを生活や仕事などで活用することで、人生の満足感や仕事の充実感が向上するという研究結果が報告されています。

この24の組み合わせはなんと6千垓 (10の20乗) もあり、他の人と同じ結果になることはまずありません。



<https://www.viacharacter.org/>

## ホールネス（全体性）

職場でありのままの自分をさらけ出すこと。  
仕事をするための仮面を付けていませんか？

### 仮面を付けた自分



力強さ  
決断力  
論理性  
合理性

### ありのままの自分



弱さ  
迷い  
直感  
情緒  
より素直な家

フレデリック・ラルー：チャイロ組織——マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現,2018より引用

## レジリエンス（折れない心）



- 変化を人生の一部として受け入れよう
- 「ない」から「ある」に目を向ける
- 状況を分析し、自らの行動で変えられるところを見つける
- 自分の強みを活かす
- 小さな目標をたてて、達成する習慣をつける
- 十分な休息をとる
- レジリエンスを“個”の力ではなく、ネットワークの力として捉える
- 自分にとって大切なことをハッキリさせ、それを守る
- 仕事とプライベートのポジティブサイクルを作る

## チームの心理的安全性とは？

### チームに共有された信念

「ありのままの自分」でいても大丈夫  
(お互いへの信頼・敬意・尊敬がある)

間違いを  
認めても  
大丈夫

助けを  
求めても  
大丈夫

意見を  
言っても  
大丈夫

Ryosuke ISHII in: Edmondson, A. (1995). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. Edmondson, A.C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard business review* 86(7-8), 60-7. Edmondson, A.C. (2012). *Teaming: How organizations team, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.

## VUCAの時代



マイนด์フルな  
**VUCAの時代の対処法**



ステイヴン・マーフィー重松 (著) 坂井耕子 (訳) : スタンフォード大学  
マイนด์フルネス教室、講談社、東京、2016より引用

ご静聴ありがとうございました。

Presenter 藤井 耕

 K-fujii@shinwakai-min.jp

おすすめ図書6選



職場こそ民主主義が根付く「地べた」のようなものだ。

基本的人権が民主主義と切り離すことのできない一体性を有する概念である以上、医療、福祉、教育のような基本的人権の実現を使命とする職場こそ、愚痴や不満を、その「地べた」から積極的に解決しなければならないはずだ—

—民主主義を理念に掲げ、民主主義の手法によって、民主主義を貫きながら。

そうして気持ちよく働ける職場であり続けることが、対象者の基本的人権を保障し続ける基盤になる。どの医療機関であっても、どこの福祉施設であっても、それらの組織が民主主義と基本的人権の尊重を機能として職場風土として備え続けることが必要なのだ。

(川口啓子／著 「職場づくりと民主主義」より)

# 民医連綱領

私たち民医連は、無差別・平等の医療と福祉の実現をめざす組織です。

戦後の荒廃のなか、無産者診療所の歴史を受けつぎ、医療従事者と労働者・農民・地域の人びとが、各地で「民主診療所」をつくりました。そして1953年、「働くひとびとの医療機関」として全日本民主医療機関連合会を結成しました。

私たちは、いのちの平等を掲げ、地域住民の切実な要求に応える医療を実践し、介護と福祉の事業へ活動を広げてきました。患者の立場に立った親切でよい医療をすすめ、生活と労働から疾病をとらえ、いのちや健康にかかわるその時代の社会問題にとりくんできました。また、共同組織と共に生活向上と社会保障の拡充、平和と民主主義の実現のために運動してきました。

私たちは、営利を目的とせず、事業所の集団所有を確立し、民主的運営をめざして活動しています。

日本国憲法は、国民主権と平和的生存権を謳い、基本的人権を人類の多年にわたる自由獲得の成果であり永久に侵すことのできない普遍的権利と定めています。

私たちは、この憲法の理念を高く掲げ、これまでの歩みをさらに発展させ、すべての人が等しく尊重される社会をめざします。

- 一、人権を尊重し、共同のいとなみとしての医療と介護・福祉をすすめ、人びとのいのちと健康を守ります
- 一、地域・職域の人びとと共に、医療機関、福祉施設などとの連携を強め、安心して住み続けられるまちづくりをすすめます
- 一、学問の自由を尊重し、学術・文化の発展に努め、地域と共に歩む人間性豊かな専門職を育成します
- 一、科学的で民主的な管理と運営を貫き、事業所を守り、医療、介護・福祉従事者の生活の向上と権利の確立をめざします
- 一、国と企業の責任を明確にし、権利としての社会保障の実現のためにたたかいます
- 一、人類の生命と健康を破壊する一切の戦争政策に反対し、核兵器をなくし、平和と環境を守ります

私たちは、この目標を実現するために、多くの個人・団体と手を結び、国際交流をはかり、共同組織と力をあわせて活動します。

2010年2月27日

全日本民主医療機関連合会 第39回定期総会