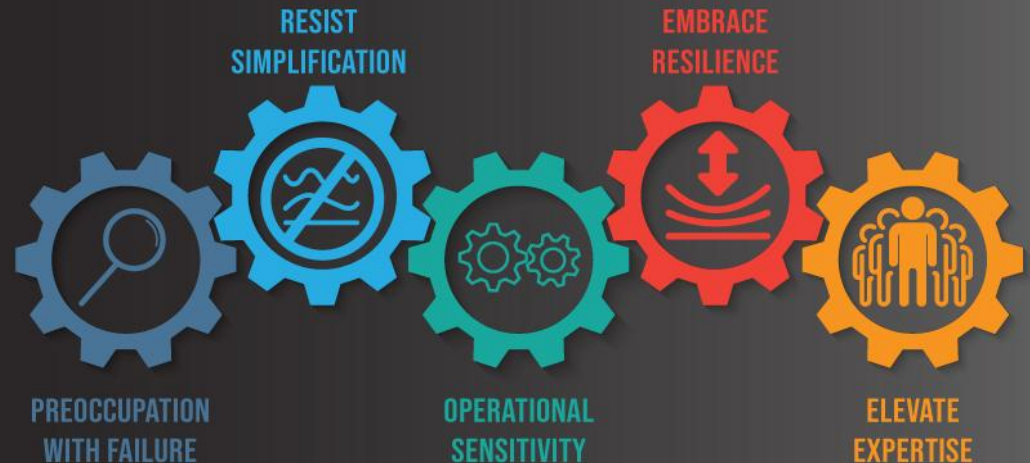


移植と医療安全

なぜ、心理的安全性の乏しい組織は 危ういのか？

Why is psychological safety essential for
High Reliability Organizations (HRO)?



High Reliability Organizing

近畿大学病院 安全管理センター 医療安全対策部
近畿大学医学部 血液・膠原病内科

辰巳 陽一

はじめに

医療チームが患者さんから信頼を得るためには、リスクが高い医療行為を継続しつつも、安全性を維持することで、院内のみならず対外的に信頼を得る必要があります。

それは一朝一夕で成し得れませんが、このようなチームを、「高信頼性組織 (HRO: High Reliability Organization)」と呼びます。

ここでは、造血幹細胞移植医療において高信頼性組織の醸成のために、近年注目されている概念である「**心理的安全性**」について、多職種医療チームの**多様性**という角度から論じてみたいと思います。

造血幹細胞移植チームに求められる要素 1

1. 高いリスクの中で求められる安全性

(1) 造血幹細胞移植における固有のリスク

- **治療の複雑性:** 免疫抑制下での感染管理、GVHD予防、合併症対応
- **オペレーションの難易度:** 極めて専門性の高い処置と管理が必要
- **事故発生時の影響:** 治療の失敗が患者の生命に直結する

(2) 医療安全と患者・家族の期待

- **家族の懲罰的欲求の高さ:**
 - 造血幹細胞移植は「最後の手段」であることが多く、期待値が高い
➡ 予期しない有害事象に対し、家族は強い心理的反応を示しやすい
 - 説明責任の厳格化、倫理的・法的側面の配慮が求められる
- **「ゼロリスク」を求める風潮:**
 - 100%安全な医療はないものの、伝達エラーにより不信感が生まれる

造血幹細胞移植チームに求められる要素

(3) 高信頼性組織（HRO:High Reliability Organization）への道

失敗が許されない過酷な条件下で
活動しながら、事故件数を抑えて
高い成果をあげている組織



・ HROの特徴

- ・ **失敗に対する高い感受性:** 小さな異常でも見逃さず、早期対応
- ・ **簡単な説明に飛びつかない:** 単純化を避け、複雑な要因を分析
- ・ **オペレーションの弾力性:** 突発的な事象に対応できる適応力
- ・ **専門知識の尊重:** ヒエラルキーを超えて、現場の意見を大切にする
- ・ **分散型の意味決定:** 権限を一極集中させず、適切な人材が適切な場面で判断

➡ 心理的安全性が確保されていないと、HROの実現は困難！

➡ 医療チームの中で「誰もが発言できる環境」が不可欠！

- 
- 極めて危険な離着陸
 - 入念な安全確認
 - 万が一を考え任務にあたる

代表的HROである原子力空母 USS Carl Vinson、CVN-70
世界で最も危険な4.5エーカー（18000m²）
多くの危険性がある中で離発着を行う中で、
ほとんど事故が起ったことがない

HRO (High reliability Organization)
高信頼性組織

HRO : High Reliability Organization

高信頼性組織とは

現場が持っている安全意識， **現場**が行っている
安全推進活動を**組織上層部**が正しく認識・評価し、
組織全体として安全意識を最優先し、
効果的な危機管理が行われている組織



組織内での安全感の共有！

HROへの道程

個人の安全対策から組織の安全対策、信頼性の獲得

個人の限界
医療安全
システム

チームの必要性と
チームの危険性

安全性と信頼性
の結合（HRO）

- ・個人の知識・技術研鑽
- ・標準手順・安全ルール

- ・チームトレーニング
- ・チーム概念の啓発

- ・心理的安全性の醸成
- ・安全文化の共有

チームトレーニングの重要性

心理的安全性の重要性

造血幹細胞移植チームに求められる要素 2

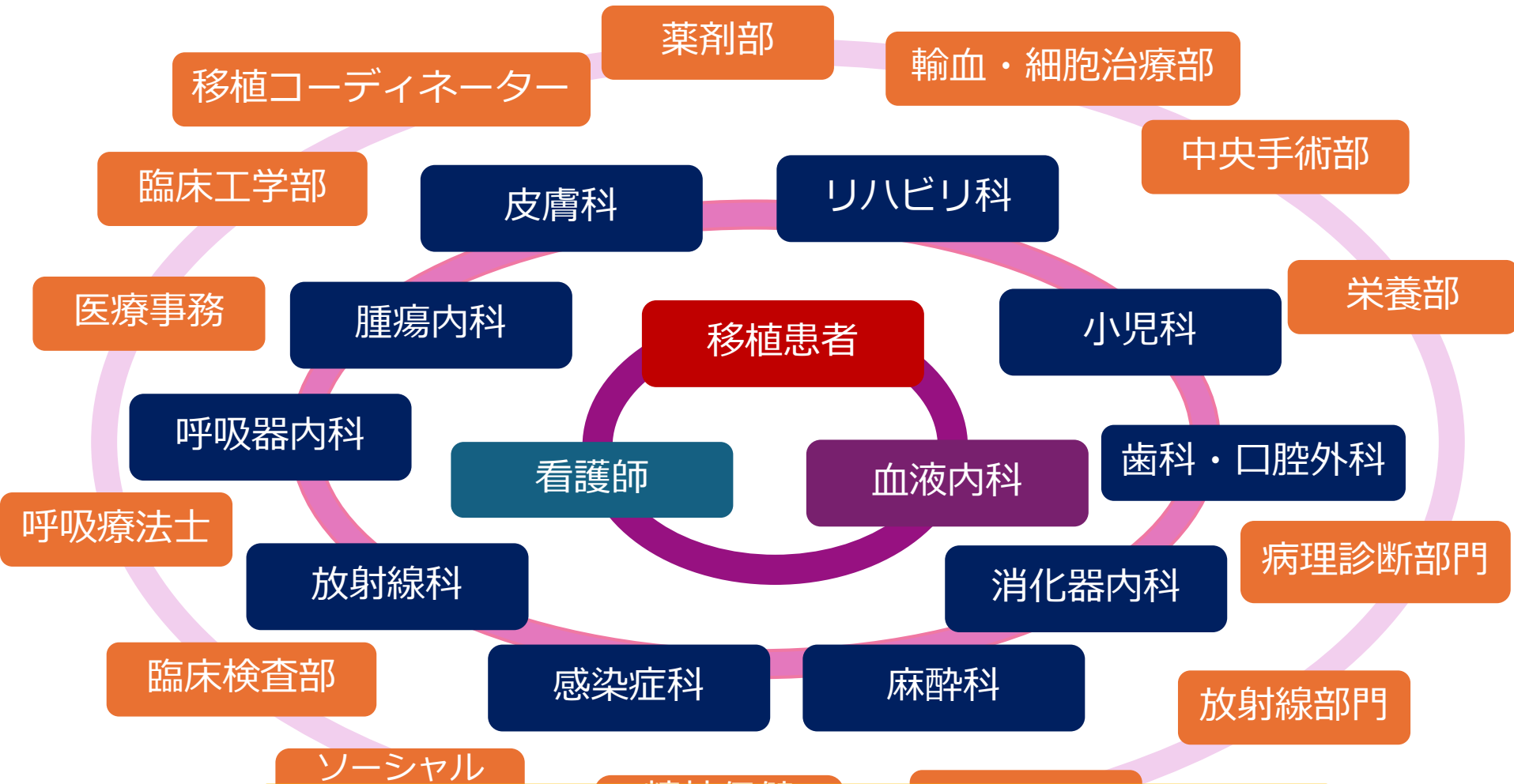
2. 極めて多職種・多領域のチームに求められるチーム力

(1) 造血幹細胞移植チームの特徴

- **多職種連携の極み**

- 医師（血液内科、感染症科、ICUなど）
- 看護師（移植専門看護、集中ケア）
- 臨床工学技士（透析、人工呼吸管理）
- 薬剤師（免疫抑制剤の管理、TDM）
- 管理栄養士（GVHD予防の栄養管理）
- ソーシャルワーカー（家族支援、経済的サポート）

造血幹細胞移植チームの多様性



➡ 多様な職種が一つのゴールに向かう
チームとして機能することが不可欠！

一過性のチーム (Temporary Team)



可能な限りの高い安全性を産みだす必要性

by Amy. C. Edmondson

造血幹細胞移植チームに求められる要素 3

(2) 一過性の多職種チームに求められる最大効率

- 造血幹細胞移植チームは「固定チーム」ではなく、「状況に応じてメンバーが流動するチーム」
- 限られた時間とリソースの中で最大の成果を出すためのポイント：
 - ・ **リーダーシップ**：適切な役割分担と意思決定の推進
 - ・ **フォロワーシップ**：積極的に情報共有し、リーダーを補完する行動

➡ 「固定チーム」のような一体感を持たせることが課題！

(3) 診療科・職種のサイロを乗り越える必要性

- **サイロ（縦割り文化）問題の弊害**
 - ・ 情報が適切に共有されず、リスク管理が困難になる
 - ・ 職種間の対立が発生し、患者中心の医療が阻害される
 - ・ 「この領域は自分の仕事ではない」との意識が生まれる

➡ サイロ化を防ぎ、チームの柔軟性が向上！

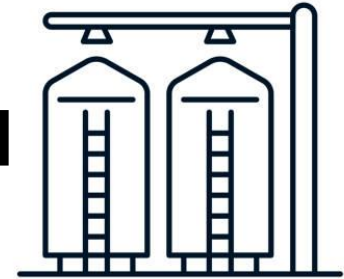
組織における課題

利害関係の相反による組織間の対立、既存業務の中で従来の延長線にないイノベティブな新規業務を立ち上げようとした際に起こる意思決定基準の対立

共通項

全て「**境界**」が存在する

サイロ



サイロとは、牧草など家畜飼料を保管する円筒形の貯蔵庫のことで、塔のように立ち並び、それぞれが独立していて、内部はつながっていないもの。

サイロ化とは、組織の中でシステムや部門が分断され、独立している状態を指す言葉。部門やチーム、個人ごとにそれぞれが利用するシステムや業務内容を完結させ、あるいは連携の敷居が高いと他のシステムや部門と連携を取れなくなり、各々が機能的に孤立した状態になる。

バウンダリースパナー

「異質な組織/個人の境界を戦略的に連結し、縦横無尽に組織行動に影響を及ぼす役割であり、表面上の公式権限がない中、必要な資源に簡易にアクセスし、組織の内部ネットワークを外部情報源と結びつける存在」

本日の目的！

チーム医療構築の考え方と
その中の
心理的安全性という概念の立ち位置を共有すること！

質の高い医療の実現には
優れた医療チームが必要



胸部外科も当然例外ではない



Christopher Hund
Director, AHA Team Training
Director of Quality, Health
Research & Educational Trust

チーム医療とは、
「医療に従事する多種多様な医療スタッフが、各々の高い専門性を前提に、目的と情報を共有し、業務を分担しつつも互いに連携・補完し合い、患者の状況に的確に対応した医療を提供すること」

平成22年厚生労働省チーム医療の推進について
(チーム医療の推進に関する検討会 報告書)

チームとグループ

組織とは「人が集まった集団」

英語では

「GROUP : グループ」

と

「TEAM : チーム」

TEAM
GROUP

グループの意味.....

仲間・集団

共通の性質で分類した、人や物の一団
同系列に属する組織、「企業グループ」 etc.

チームは！

ある目的のために協力して行動するグループ
スポーツや共同作業に於いて語られる

この差は？

その集団に「理想・規範」があるか、ないか

理想・規範があるのが「チーム」、ないのが「グループ」

規則/rule：人の従うべき基準。主に文章によって規定されたものを指す。「具体的な行動」「守るべき事柄」であり「～なければならないもの」として規定されている。

規律/discipline：人の行動の基準となるものであり、「規範（norms）」に基づいて、「自ら望んで自分を律する規則」という「自律」のニュアンスが根底に流れている。

規範/norm：「～べきである」と記述される行動・思考の様式を指し、行動や判断などの基準となるべき、手本のような大まかな概念で「規律」の背景になるもの。

プロフェッショナルオートノミー（職業的自律性）：自分の行為を主体的に規制すること。外部からの支配や制御からではなく、専門職として自身の立てた規範に従って行動すること。

（１）医療行為に関して政府や組織など外部による規制（他律）を受けないという自由を持つこと。

（２）医療行為に関して、自分で効果的な「ディシプリン（規律）」を導き出し、それに自ら従って行動していくという積極的義務。

Teamのかたち

優れた医療チームとは？

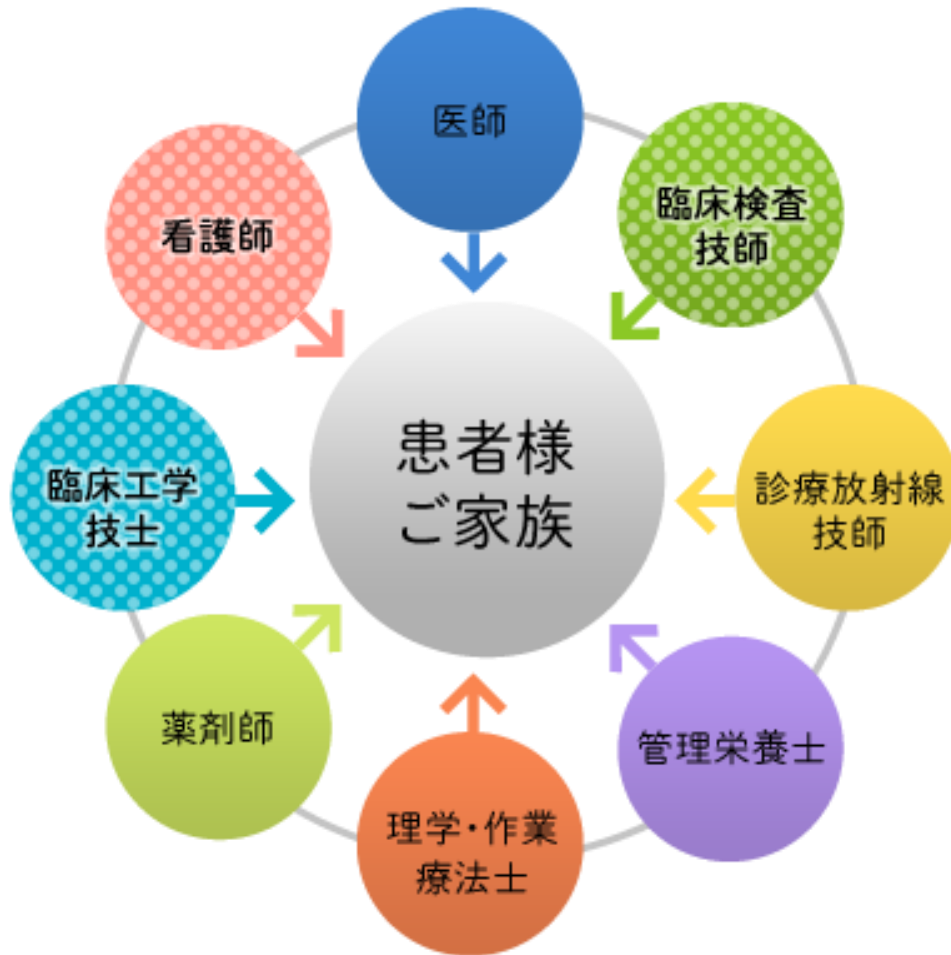


多職種が医師のサポートをしている 形式的なんちゃって「チーム医療」



Interdisciplinary Team

「（合同）学際的(多職種)チーム」



Interdisciplinary Team
「（合同）学際的チーム」

信念対立 → コンセンサス
話し合う

Interdisciplinary Teamは、患者が中心になって患者も参加して、多職種が関わり話し合いを重ね、多職種が互いに補いながら問題解決に向かうので、場面によって、リーダーの職種が異なる、包括的なケアになる

チーム医療が目指しているのは、
interdisciplinary approach

- 1) 階層意識を持たない
- 2) 相手を知っている
- 3) 意見が言える、質問できる
- 4) 全員がリーダーシップを持つ

じつは

心理的安全性

医療現場での現実

心理的安全性喪失行為

- ・ 挨拶が無視される
- ・ 聞こえるように悪口を言われる
- ・ その日の気分で接し方が変わる
- ・ 威圧的な態度で先輩が指導
- ・ ナースステーションで大声で説教される

心理的安全性喪失行為

心理的安全性を奪う行為は、
医療事故の誘発につながるという認識が重要

心理的安全性 (Psychological Safety) とは

- ・ 対人関係を損ねるか躊躇うような場面でも、事実を目を背けず、懸念が口にできるという空気がチームに共有されている状態
- ・ 何か失敗しても、そのために罰せられたり評価が下ることはない、メンバーが確信している状態
- ・ 助けや情報を求めても不快そうに、無視されたり、恥をかかされたりしないと思える状態



- ・ 問題点が指摘できる
- ・ 間違いを報告できる
- ・ 分からないことが尋ねられる

医療安全そのもの

心理的安全性は医療安全文化そのもの

- ① 報告する文化
- ② 公正な文化
- ③ 柔軟な文化
- ④ 学習する文化

①失敗したことを共有しても罰せられたりしない：「公正な文化」「報告する文化」「柔軟な文化」の本質であり

②助けや情報を求めても恥をかかされない：学び合う「学習する文化」の本質と言える。

③事実を目を背けず懸念が口にできるということは、これらすべての文化を包含していると言える。

集団的知性



付度できる力！

心理的安全性のキーワード！

組織や社会全体において、共同の知識や情報を活用することで、より優れた成果を生み出す能力

社会的感受性が高い人が多いほど集団的知性が高いという最新の研究が発表された

アニタ・ウィリアムズ・ウーリー

社会的感受性とは

前頭前野で様々な情報を統合して、
仲間の真の姿を的確に構築する能力。
そのために相手を知る、自分を伝えることが重要。

心理的安全性テスト

1. チームの中でミスをする、と、たいてい非難される。
2. チームのメンバーは、課題や難しい問題を指摘し合える。
3. チームのメンバーは、自分と異なるということを理由に他者を拒絶することがある。
4. チームに対してリスクのある行動をしても安全である。
5. チームの他のメンバーに助けを求めることは難しい。
6. チームメンバーは誰も、自分の仕事を意図的におとしめるような行動をしない。
7. チームメンバーと仕事をするとき、自分のスキルと才能が尊重され、活かされていると感じる

貴方は職場でどのくらい
安全だと感じている？

非常に
不安全

完全に
安全

1

2

3

4

5

6

7

リーダーの包括性(leader inclusiveness)と心理的安全性

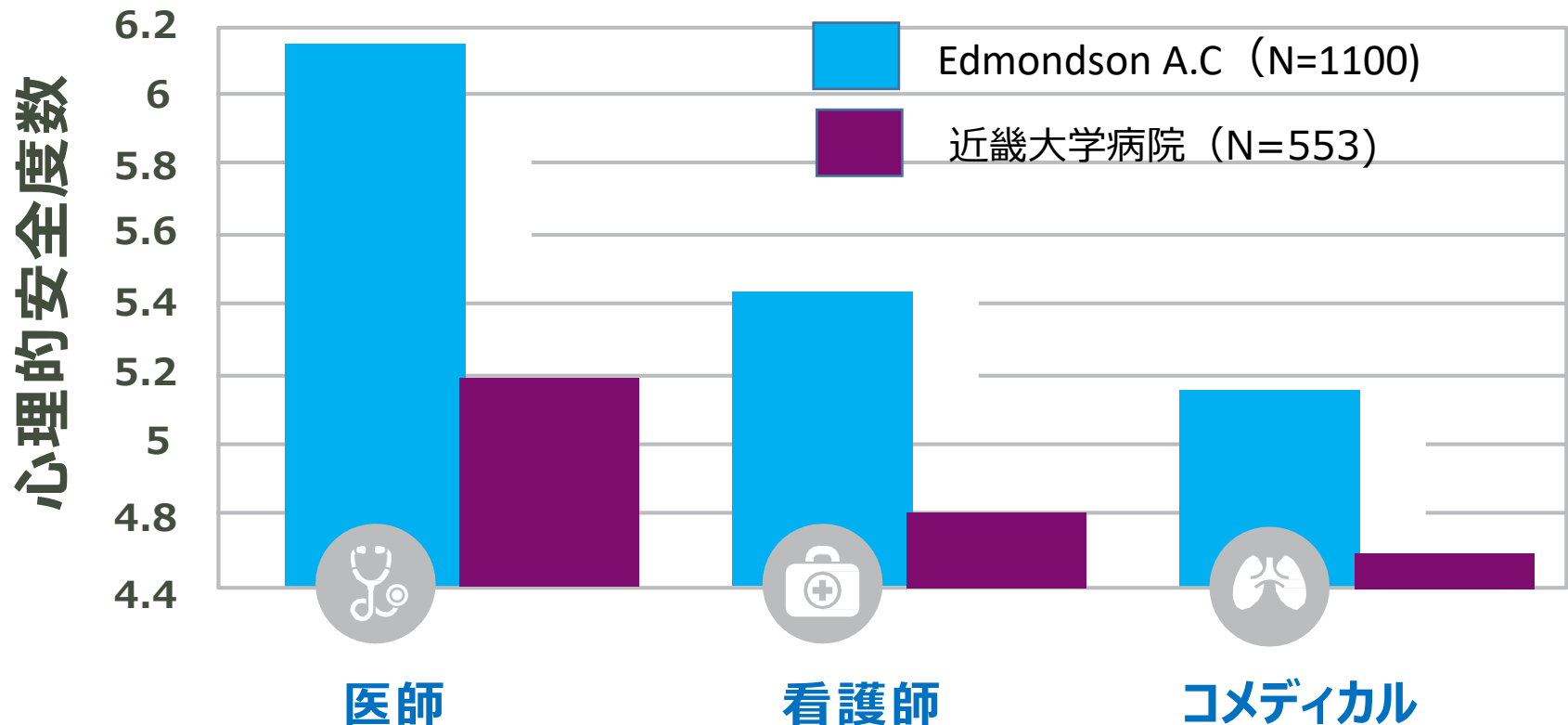
米国とカナダのNICU(新生児集中治療室)に勤務する医療従事者1440名(医師・看護師・呼吸療法士・その他の栄養士などの医療専門職)によるアンケート

Inclusiveness : 包括性、包含性、包摂性
何者も排除しないこと、あらゆる人を受け入れようとする事

1. 組織横断的なチームにおいて、地位の高いメンバーは地位の低いメンバーよりも心理的安全性を感じる
2. 地位以外にチームメンバーの専門性、周囲からの評価、心理的安全性を左右する
3. リーダーの包括性は、メンバーの心理的安全性と正の相関がある
4. リーダーの包括性が少ないと、地位による心理的安全性の格差が大きくなる
5. 心理的安全性は、メンバーの品質改善活動、業務改善への参画と正の相関がある

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.

階層意識と心理的安全性



N=1100 clinicians

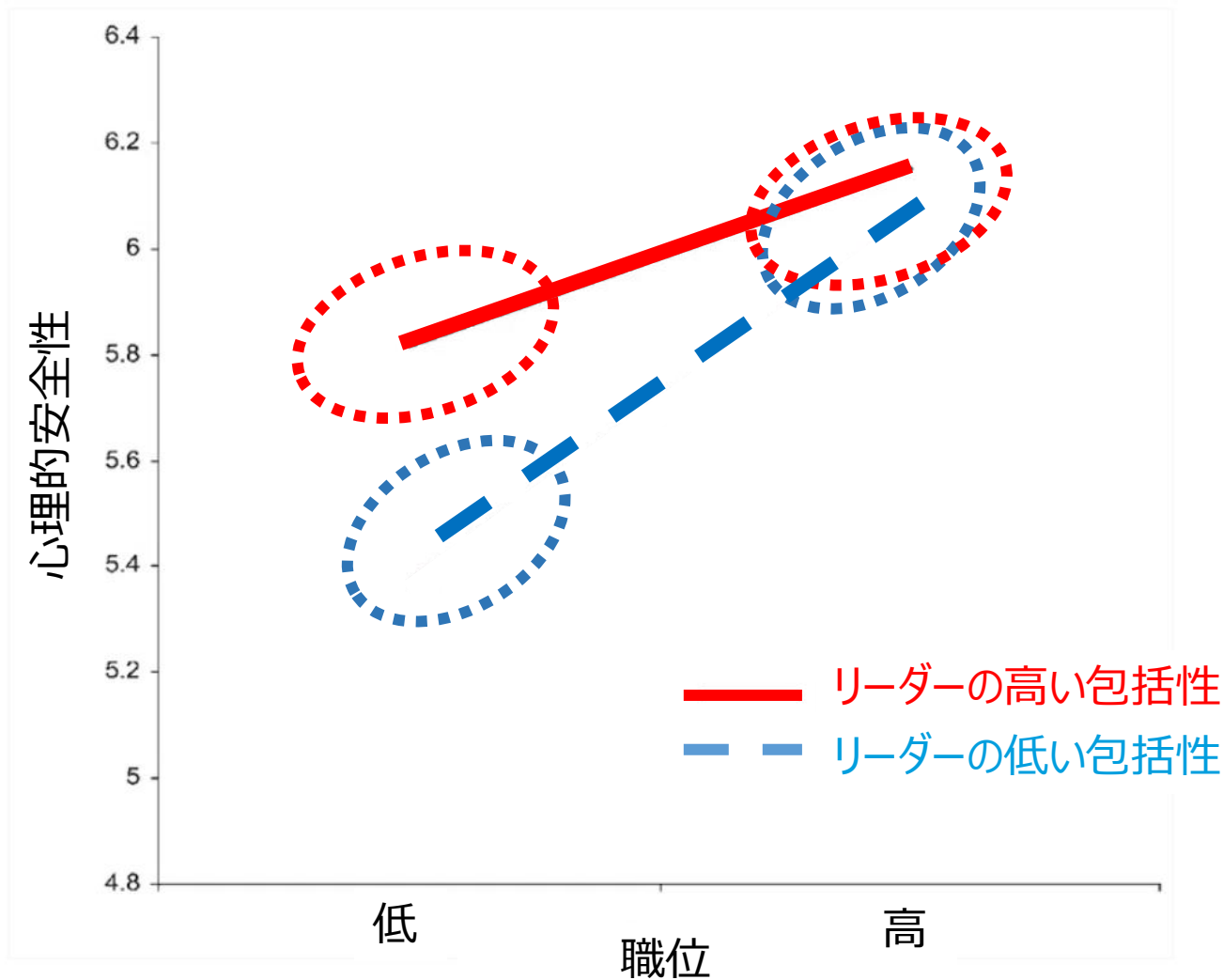
Nembhard, I. and Edmondson A.C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in healthcare teams, *Journal of Organizational Behavior*.

心理的安全性とインシデント報告件数

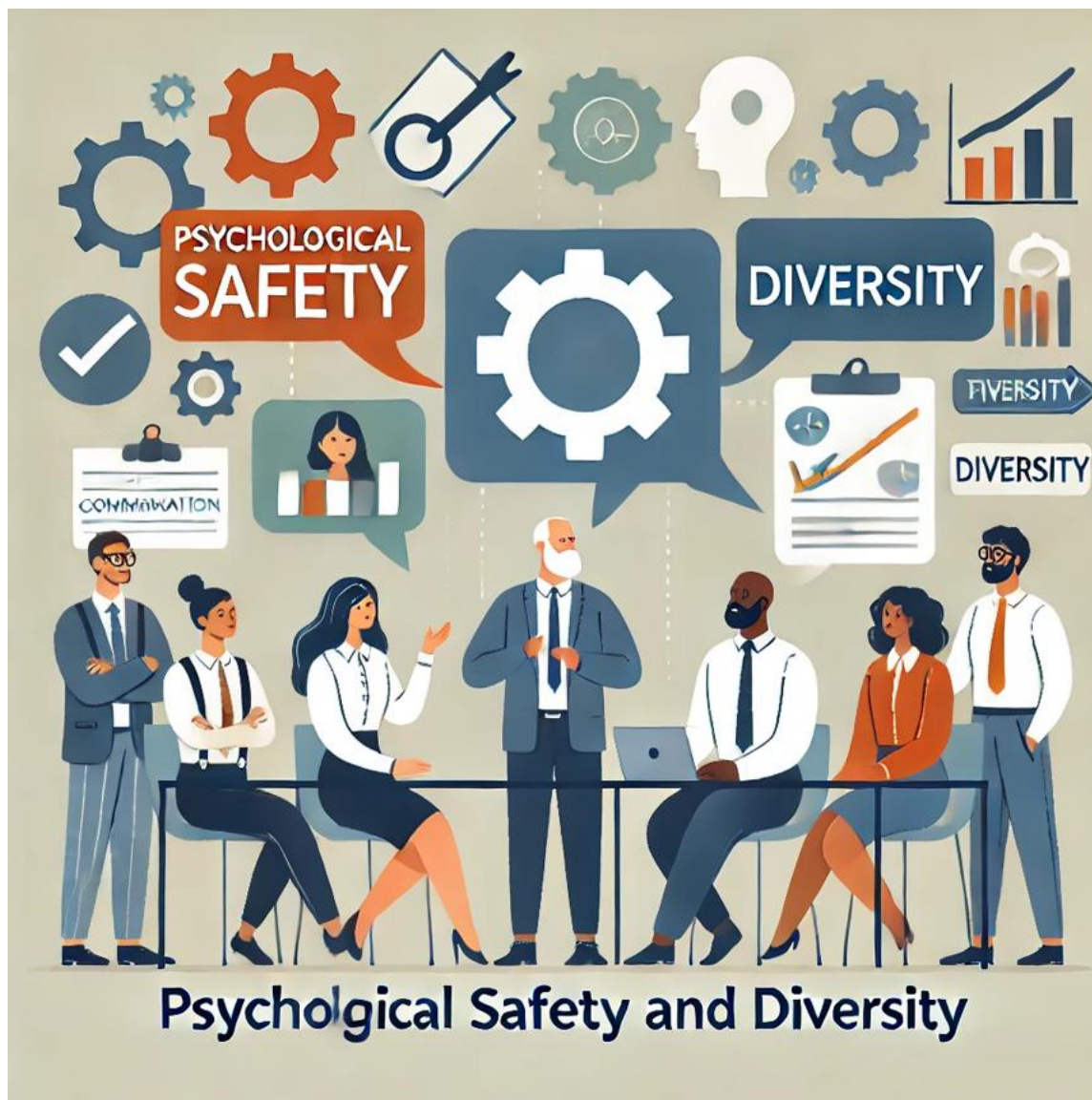
施設名	エラー報告件数 (薬剤関連有害事象 /1000入院日数)	心理的安全性レベル
A	23.68	1
B	17.23	2
C	13.19	3
D	11.02	4
E	10.31	6
F	9.37	7
G	8.6	5
H	2.34	8

Building a psychologically safe workplace,
Amy Edmondson, TEDxHGSEを改変

リーダーの包含性は、メンバーの心理的安全性と正の相関がある



心理的安全性と多様性





'DEI IS DEAD'

Forbes
BREAKING
NEWS



DOMINICK REUTER/AFP/Getty Images

D.E.I.



多様性 DI·VER·SI·TY

ダイバーシティ: 個々人が
そのチームの中で、自分
らしくいられ、スキル・強味
が発揮・評価されている



公平性 EQ·UI·TY

エクイティ: 機会やリ
ソース、評価などが
属性にかかわらず正
当であり、公平に扱
われていること



包含性 IN·CLU·SION

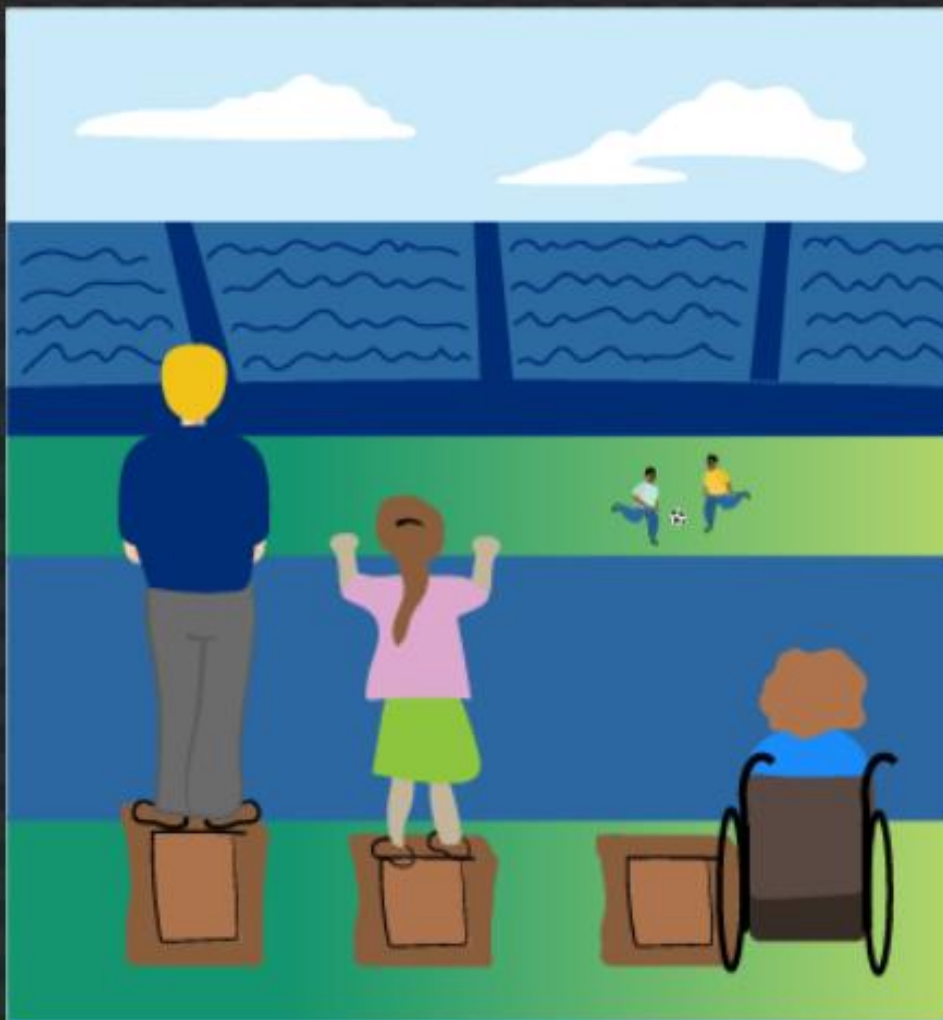
インクルージョン: そのチー
ムの中で自分自身が受け
入れていると感じることがで
きる

我が国におけるダイバーシティは、ジェンダー（性差）を課題視していることが多いが、性別、LGBTQ、国籍、年齢、個人の個性・思考の多様性までを含む概念と認識されている。

多様性を維持するには、公平さを導くための、異なった理念、対応
を包含する必要がある。



多くの人々には非生理的



EQUALITY

平等



EQUITY

公平

巷では「心理的安全性」が欠乏している

ある研究では、新たなアイデアや疑問を発言する社員は、何も言わずに言われていることだけをしている社員と比較して、昇給率や昇進率が大幅に低いという結果が出ている。

女性では、さらに顕著になる・・・

ヒトは多様性が嫌い！

前頭前野

認知
社会的感受性
etc.

Positive
影響力

Negative

扁桃体

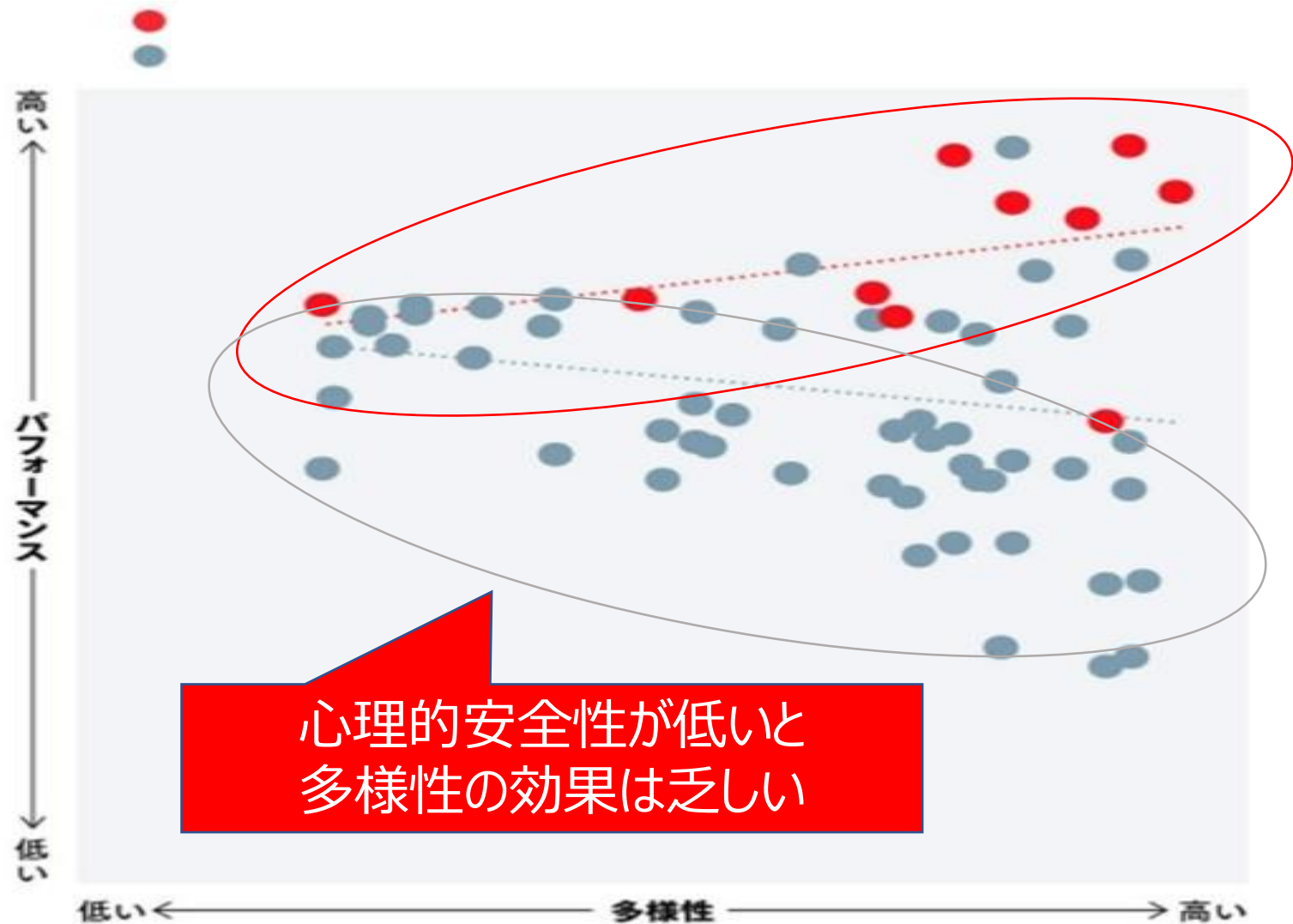
不安
怒り
恐怖

前頭前野：社会的感受性≡心理的安全性

↑↓ 拮抗

扁桃体：不安・怒り・恐怖

パフォーマンス vs. 多様性と心理的安全性の関係性



Henrik Bresman and Amy C. Edmondson (2022) Research: To Excel, Diverse Teams Need Psychological Safety, Harvard Business Review

テクノロジー大手のDEIへの対応は分かれた

メタ	DEIを目的とする組織を設けない
アマゾン・ ドット・ コム	DEIに配慮した取り組みの一部を中止
グーグル	多様性を高めるための意欲的な採用目標をやめる
アップル	DEI撤回を呼びかける株主提案に反対、 株主総会で否決

日本経済新聞

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGN25CQF0V20C25A2000000/>より

心理的安全性とアウトカム

- 多様性の多い組織では、心理的安全性が低いと、チームでのパフォーマンスを低くなるが、心理的安全性が高い場合には、パフォーマンスが向上する
- 自分の階層・知識に自信がある職員は、心理的安全性と関係なく能力が発揮できるが、自信のない職員は心理的安全性が低いと能力が発揮しにくいことが確認された
- 仕事での相互作用が多いと人との距離感が近くなり、その結果、対人リスクが低くなり、社会的感受性が獲得しやすくなり、心理的安全性を感じやすくなる

心理的安全性を産みだすための5つの方法

5 WAYS TO HELP CREATE PSYCHOLOGICAL SAFETY



1. MAKE
it an explicit
priority.



2. FACILITATE
everyone
speaking up.



3. ESTABLISH
norms for how
failure is handled



4. CREATE
space for new ideas
(even wild ones).



5. EMBRACE
productive
conflict.

1. 創造性を明確な優先事項にする
2. 全員が発言しやすい環境をつくりあげる
3. 失敗への対応いに関する規範を確立する
4. 新しいアイデアのためのスペースを作る（不十分アイデアでも）
5. 生産的な対立を受け入れる