

2024年11月2日

第18回日本医療マネジメント学会
愛知県支部学術集会

PSYCHOLOGICAL SAFETY

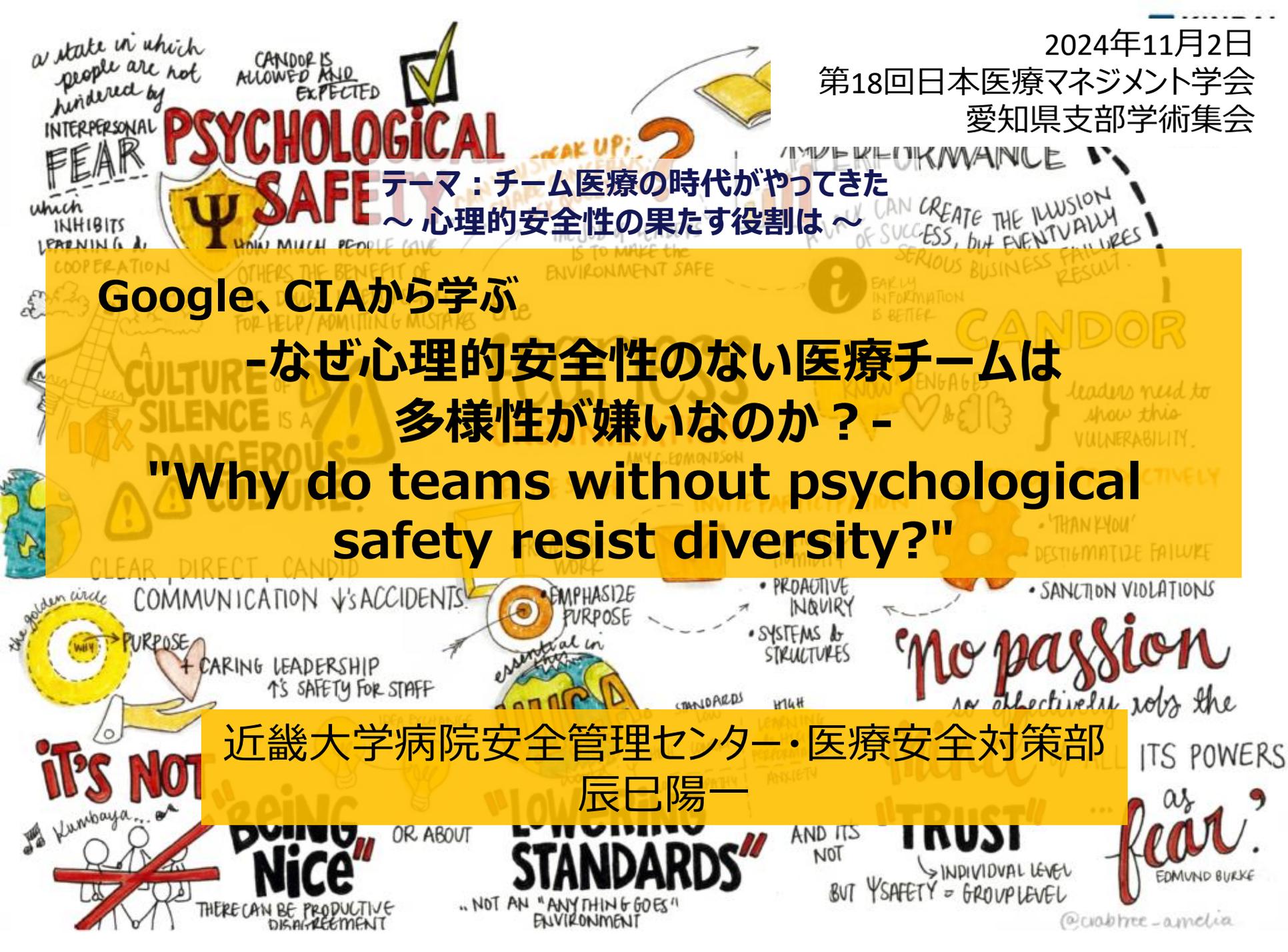
テーマ：チーム医療の時代がやってきた
～心理的安全性の果たす役割は～

Google、CIAから学ぶ

-なぜ心理的安全性のない医療チームは
多様性が嫌いなのか？-

"Why do teams without psychological
safety resist diversity?"

近畿大学病院安全管理センター・医療安全対策部
辰巳陽一



AGENDA

1. **優れた医療チーム**
2. **心理的安全性とは**
3. **多様性を活かすための
心理的安全性の意味**

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。

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

心理的安全性の系譜

源流

提唱

発展

再発見

1950年代

1966

1999

2012- (2016)

マサチューセッツ工科大学

MIT

ハーバード大学

グーグル

(MIT)

・カート・レヴィン
・エリック・エリクソン

・エドガー・シャイン
・ウォレン・ベニス

・エイミー・エドモンドソン

プロジェクト・アリストテレス

グループダイナミクス
安全に意見を表明
できる環境が学習
や成長に不可欠

組織の課題や挑戦
に対して、安心して
行動を変更できると
感じるためには心理
的安全性が重要

心理的安全性とは、
互いに、『このチーム
では対人リスクをとっ
ても大丈夫』と信じ
ている状態

成果を上げるチーム、
効果的なチームに
は、「心理的安全性」が最も重要であ
る

メッセージ

社会的感受性・集团的知性

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がることはない、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

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

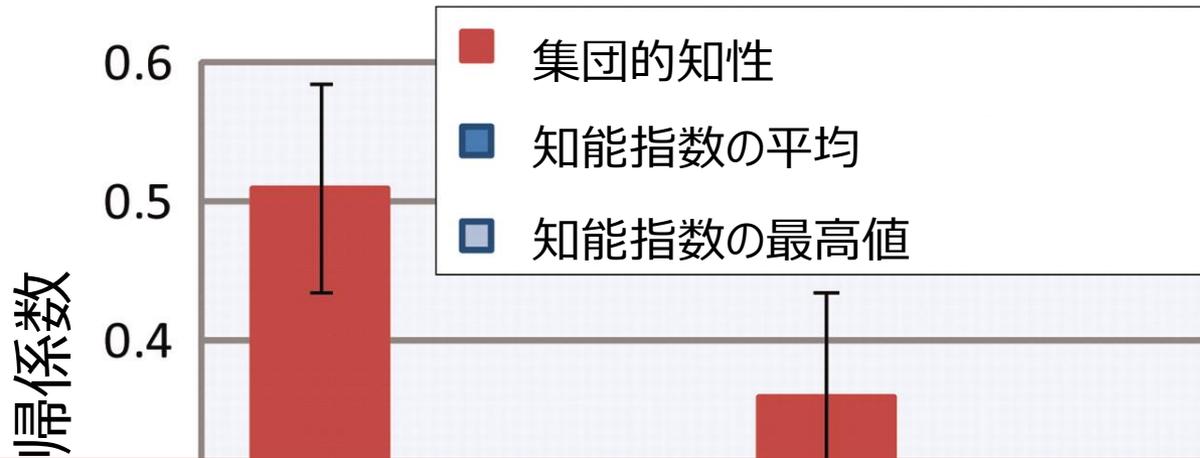
社会的感受性が高い人が多いほど集団的知性が高いという最新の研究が発表された

アニタ・ウィリアムズ・ウーリー

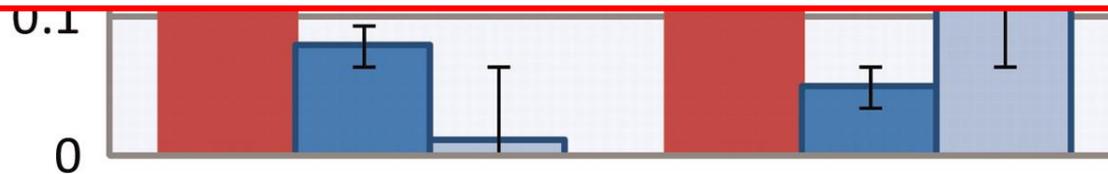
社会的感受性とは

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。そのためにも相手を知る、自分を伝えることが重要。

集団的知性 (CI) / 心理的安全性の生産性への影響



集団的知性は、個々のメンバーの知識やスキルを組み合わせられて形成される集団の知識や問題解決能力！
多様性の存在は集団的知性の質を向上させる！



Study 1:

簡単なビデオゲーム

Study 2:

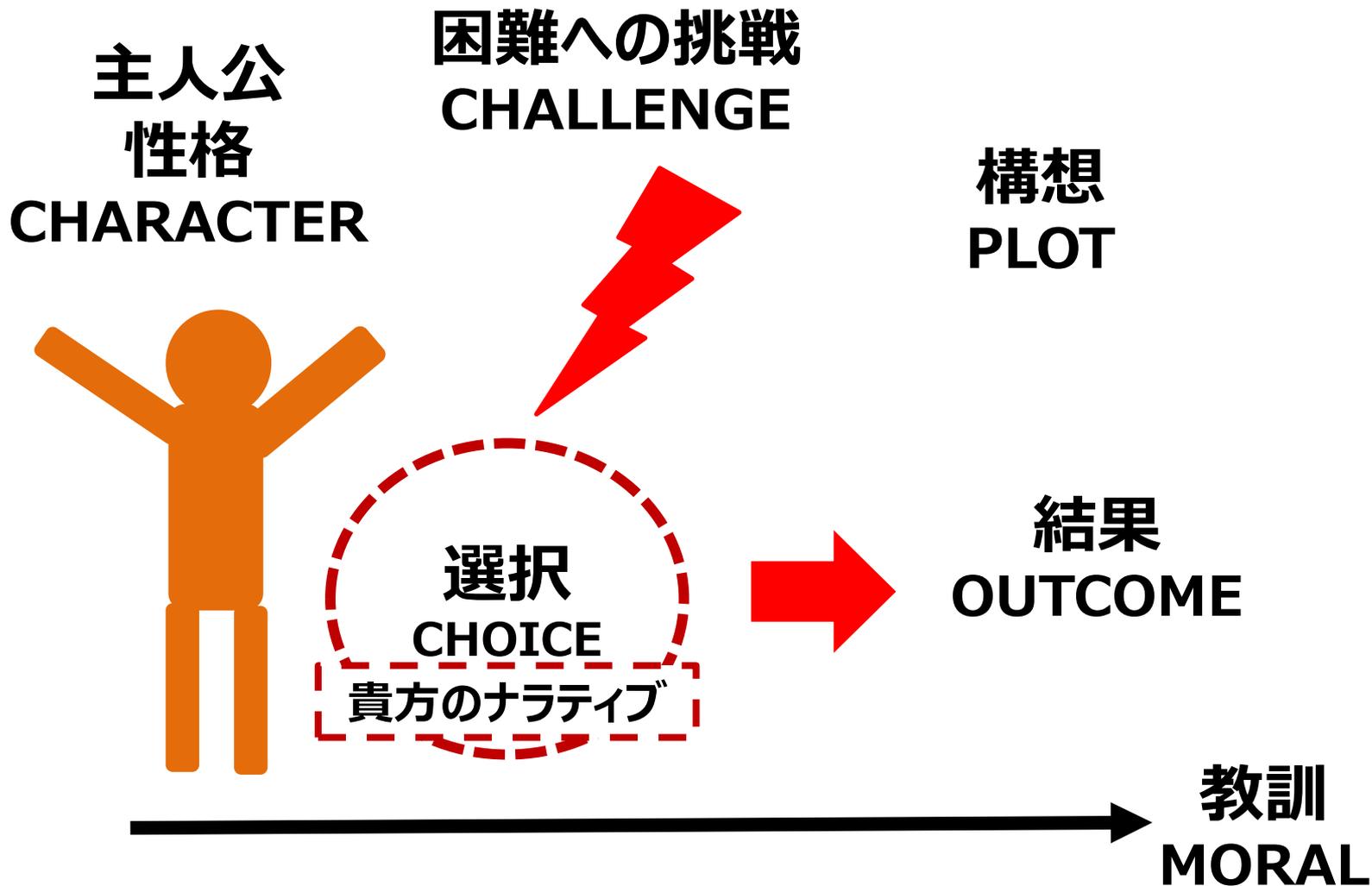
高難度デザイン作成

集団的知性/心理的安全性は
リーダーの知能指数に勝る

Anita Williams Woolley, et al., Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. Science, 2010.1193147.

パブリック・ナラティブの構造

STRUCTURE OF PUBLIC NARRATIVE



Project Aristotleからの
メッセージ

優れた チームの 5つの条件

1

心理的安全性

不安や恥ずかしさを感じることなく
リスクある行動を取ることができる

2

相互信頼

限りある時間を有効に使うため、
互いに信頼して仕事を任せ合う

3

構造と明瞭さ

チーム目標や役割分担、
実行計画は明瞭である

4

仕事の意味

チームメンバーは自分の仕事に
意義を感じている

5

仕事のインパクト

自分の仕事が組織や社会に重要で
影響を持っていると感じる

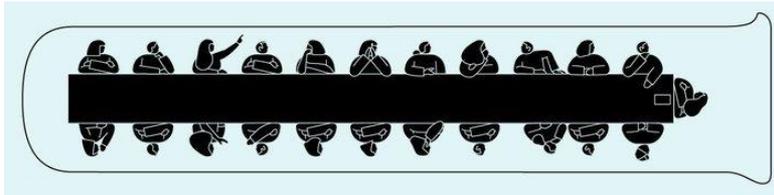
心理的安全性の高い チームのメンバーは

- 離職率が低い
- チームメンバーが発案した
多様なアイデアをうまく利用できる
- 「効果的に働く」と上司から評
価される機会が 2 倍多い

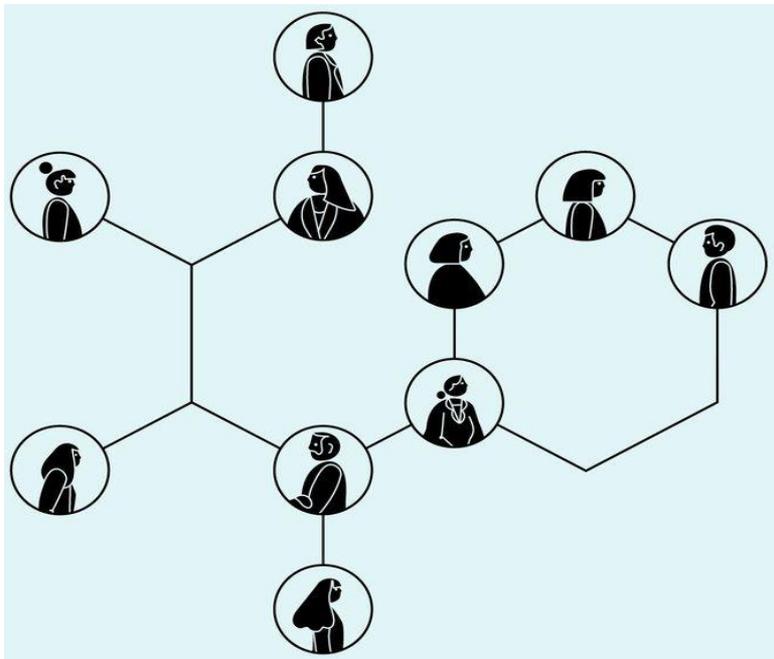
Building a psychologically safe workplace,
Amy Edmondson, TEDxHGSEを改変

“心理的安全性 (psychological safety) ” 構築の方法論

答えは「メンタルモデルの共有」



会議 (Meeting)



ブリーフィング (Briefing)



緊急ハドル (Emergency Huddle)



連日ハドル (Daily Huddle)



デブリーフィング (Debriefing)

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、チームではパフォーマンスが悪くなるが、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、心理的安全性の存在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。**

-ビン・ラディンと9・11から学ぶ-

医療安全における多様性を科学する

なぜヒトは、自分と異なる
思考、背景、待遇を忌み嫌うのか？
なぜ画一的な集団は、当人も気づかないところで
失敗する傾向にあるのか？

何故心理的安全性のない
組織は危ないのか？

REBEL IDEAS
THE POWER OF DIVERSE THINKING

多様性 の科学

画一的で凋落する組織、
複数の視点で問題を
解決する組織

マシュー・サイード

致命的な失敗を
未然に見つけ、
生産性を高める
組織改革の全てが
ここにある

なぜGoogleは成功しAppleは失敗したのか
なぜGoogleはFacebookを買収できなかったのか
なぜGoogleはMicrosoftを買収できなかったのか

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.

影響力

Negative

Positive

扁桃体

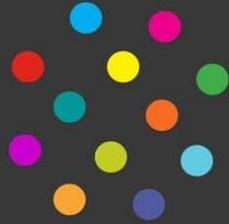
不安
怒り
恐怖

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

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



包括性 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

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

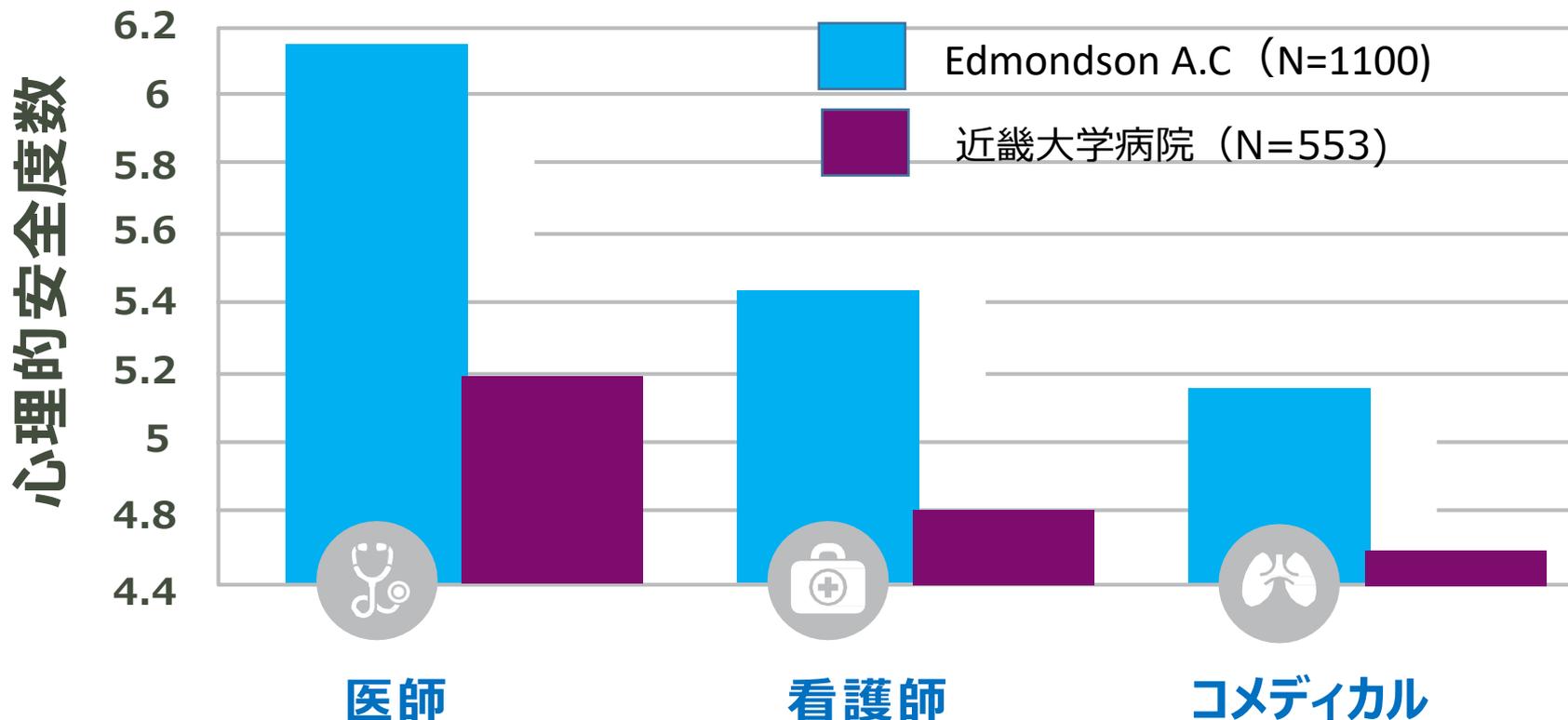
Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.

心理的安全性テスト

1. チームの中で失敗すると、すぐに非難される。
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、自分と異なる意見を受け入れないことが多い。
4. チームでは、リスクのある行動を取っても安全である。
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. チームメンバーの誰も、私の取り組みを意図的におとしめるようなことはしない。
7. チームメンバーと仕事をしていると、自分の技術や能力が評価され、活かされていると感じる

**1. 3. 5. が No ならば 1 点
2. 4. 6. 7. が Yes ならば 1 点
合計してみてください**

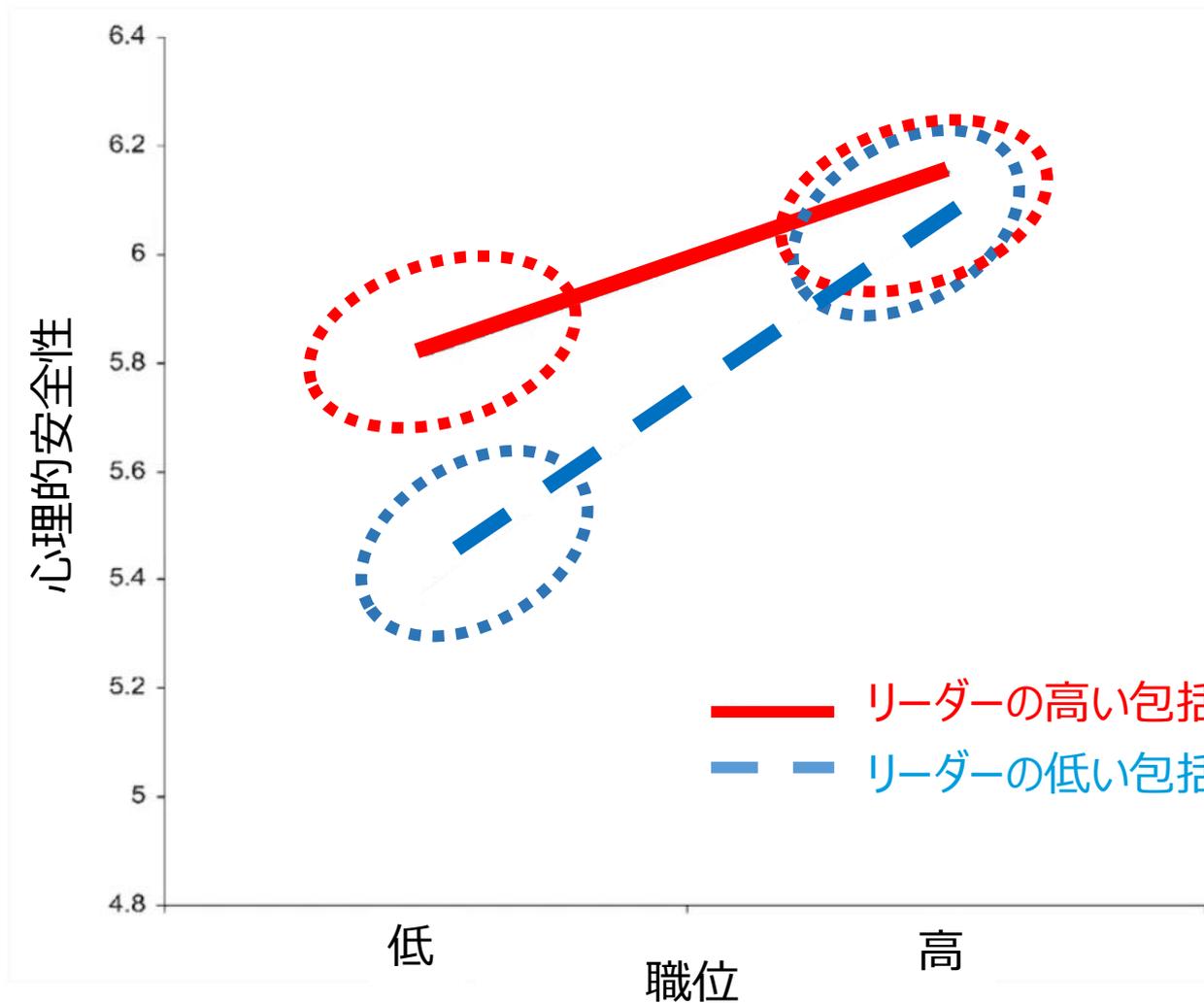
階層意識と心理的安全性



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*.

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



多様性を背景に見逃されたリスク

1999年、アルカイダの同時多発テロ計画を最高指導者のオサマ・ビンラディンが承認。
9・11当日まで、CIAには、阻止する猶予が29カ月余りあった。

1994年 エールフランス機のハイジャック、1997年エジプトで外国人殺人テロ敢行。
それ以外に、1995年フィリピン、2001年ロシア、エジプト、タリバンからテロの情報が
あったが、CIAはこれを無視 …… アングロサクソン系以外からの情報

2001年8月9日（9.11の数週間前）

33歳のモロッコ系フランス人が、ミネソタ州のパンナム・インターナショナル・フライト・アカデミーに、約100万円の入学金をキャッシュで支払い入学。彼は、コックピットのドアとニューヨーク市内やその近辺の飛行パターンについて異常な関心を示した。

…不審に思ったスタッフは、FBIに通報、逮捕。

FBIは、テロの可能性をCIAに通達。

しかし、CIAは何の対策も取らず、証拠不十分で捜査令状は却下され、捜査は行われなかった …… 排他意識、エリート意識

CIAの

我々の

多様性の力についての誤解

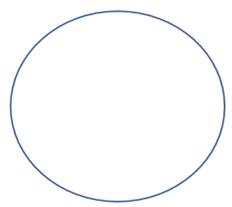
- 多様性を考える際に、そもそも何か問題を解決しようというときに重要なのは、**正しく考えること**であり、人と**違った考え方を取り上げる**ことではない。
- **異なる考え方が必要になるのは、組織の考え方が間違っているときだけだ。**
- **組織の考えが正しいのに、違う考え方を受け入れたら、失敗につながるだけ。**

~~それが当たり前！~~

勘違い

賢い個人

聡明なデビッドは
すべてを知っているわけではない

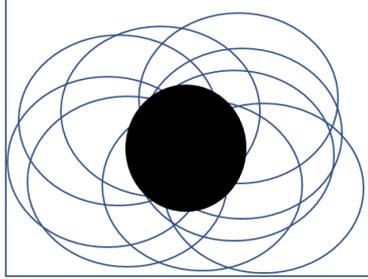


無知な集団（クローン集団）

ヒトは同じような考え・能力の仲間と囲まれると安心する

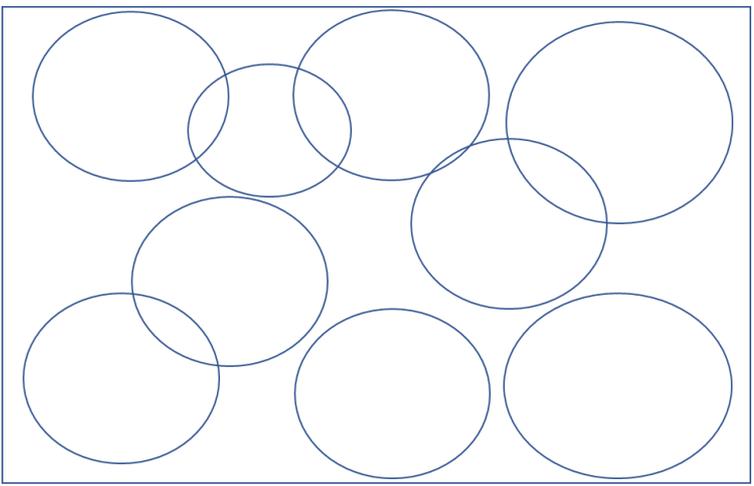
||
ミラーニューロン

デビッド
アンドリュー
ジョン
トミー
ベン
ロッシュ
アラン



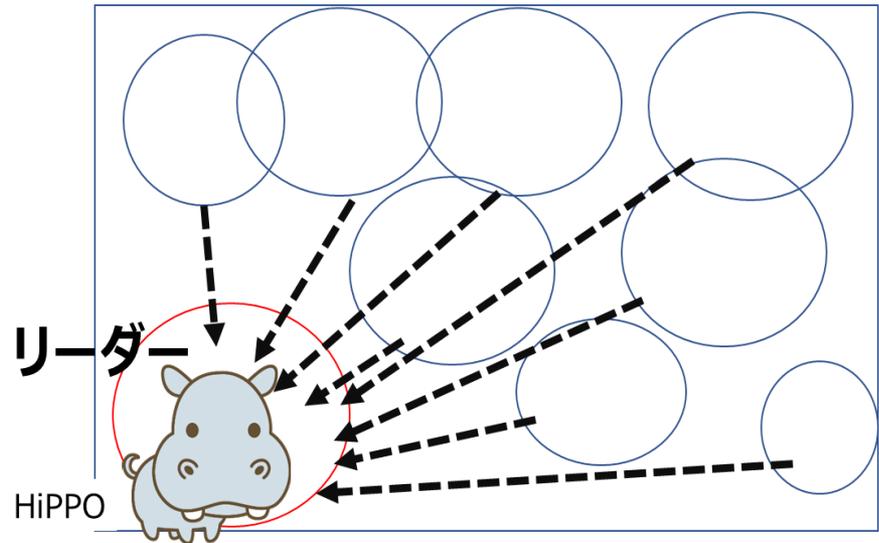
類は友を呼ぶ プラトン 「国家」より

賢い集団（反逆者の集団）

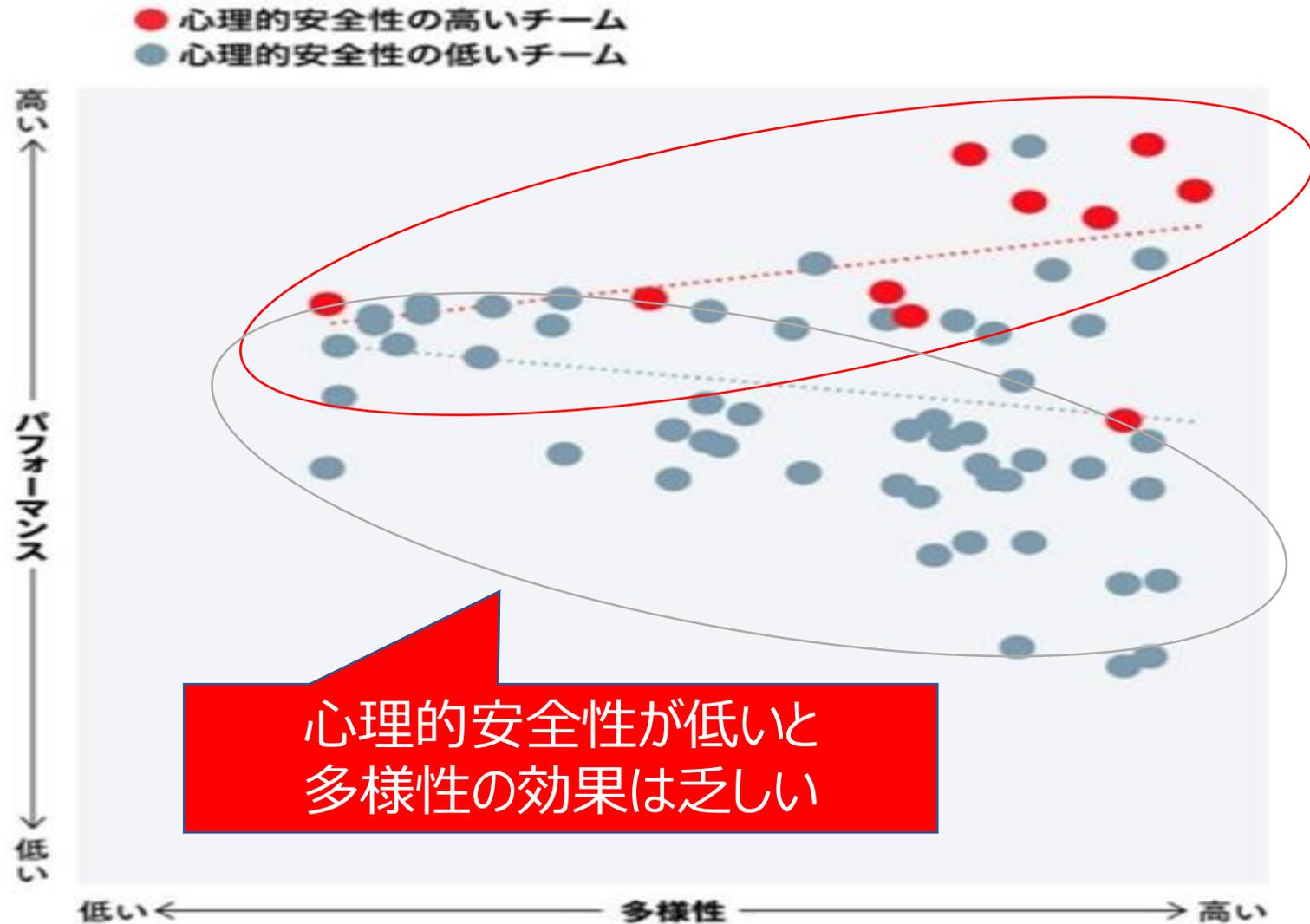


集合知

多様性のあるチームに支配的なリーダー がいた場合の力関係



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

まとめ

- 医療チームをはじめ、高リスク組織において、ルールと手順があるだけで、「心理的安全性」に欠けていると、エラーは発見されず、援助を求めることもできなくなります。
- そして、扁桃体の魔力に打ち勝ち、多様性のサイロを乗り越えるためにも、心理的安全性の助けは欠かせません。
- 心理的安全性の獲得のために物語を共有し、指摘し・指摘される恐怖に打ち勝ちましょう。