

[講演を終えて]



[座長]

木村 聡 さとし
昭和大学横浜市北部病院
内科系診療部門 臨床病理診断科 教授

海渡 健 けん
東京慈恵会医科大学 臨床検査医学講座/
附属病院 中央検査部 教授

[演者]

海渡 健 けん
東京慈恵会医科大学 臨床検査医学講座/
附属病院 中央検査部 教授

田中 健次 けんじ
国立大学法人 電気通信大学 産学官連携センター
特任教授/副センター長

佐藤 和弘 かずひろ
メディカルアートディレクター



講演 1 ノンテクニカルスキルを活かせる チーミングと心理的安全性 ～チームがうまく機能するポイント～

質問 職場の心理的安全性が低いと感じています。立場が低い職員の心理的安全性を高める方法があれば、ぜひ教えてください。

海渡 立場の高い低いにかかわらず、患者さんと1対1で対応するときのように、自身がチームリーダーを担う場面があると思います。その際に自身がどのように行動するかを考え、得られた経験をチームや組織に広めていくことが重要です。

TeamSTEPPS (Team Strategies and Tool to Enhance Performance and Patient Safety) では、相手を不快にさせずに自分の意見を伝えて共有するためのDESC法〔Describe (具体的に状況を説明する), Express (自分の懸念を表現する), Suggest (提案する), Consequences (結論を述べる)の頭文字をとったもの〕という会話技法が用いられます。このような技法を利用して相談を持ちかけると、快く応じてくれると思います。

看護師は、患者さんの気持ちや痛み、苦しみに寄り添うといった感情的な事柄を重視する傾向にあるのに対し、医師は客観的な数値など具体的な事象に関心を抱く傾向にあります。そのため、相手が医師の場合は具体的な事象を会話の切り口にするとうまくコミュニケーションが得られる可能性があります。一度良好な関係を築くことができれば、その後も話しやすい雰囲気をつくることができます。

質問 怖い上司にチーミングや心理的安全性の大切さを理解してもらうには、どのように働きかけたらよ

いでしょうか。

海渡 若いスタッフがそのような上司を説得するのはとても難しいと思いますので、組織の上の人から話してもらうのがよいと思います。医療安全や教育を担当する医師に話をし、組織内で共有してもよいかもしれません。

質問 上に立つ人の対応が大事だと思いますが、忙しいときはチームできちんとした対応ができないことも少なくないと思います。医療現場で余裕を持って業務に当たるためには何が必要でしょうか。

海渡 心理的安全性を確保して余裕を持てる環境にするには、やはり組織全体の雰囲気を改善することが大切です。そのためには、院長や上層部の医師が学ぶべきこと、実践すべきことを率先して示し、上に立つ人から実践していくことが大切です。

また、上司が部下の話聞くだけでなく、部下が上司を評価するような仕組みを導入することで、組織内に話しやすい雰囲気が生まれ、余裕がないときでも「これをお願いします」と言えるような職場環境が築けるのではないのでしょうか。

講演 2 ヒューマンエラーを防ぐ 着眼点と発想 ～ノンテクニカルスキルを活かす仕組み～

質問 将来の事故を予測する意識を高める必要があるというお話でしたが、これは個人の意識の問題でしょうか、それともチームで協議すべき問題なのでしょうか。

田中 まずは個人の意識を高める必要があると思います。一人ひとりが将来の事故を予測する意識を高め、「誰かが気付いたことをチームに提案してみんなで考える」ことを重視すると、それをきっかけに他のスタッフにも広がっていく可能性があります。広めるという意味ではチームで行うことも大切ですが、きっかけとなるのは一人ひとりの意識だと思います。

また、事故を予測した人をみんなで褒める「ポジティブフィードバック」も重要です。褒められると本人の励みにもなり、予測する意識がさらに高くなります。こうした手法をうまく活用しながら、チーム全体で医療安全を向上させようという雰囲気を高めていくことが大切だと思



ます。

質問 FMEA (failure mode and effects analysis) を実践するために参考になるウェブサイトなどはありますか。

田中 紹介記事はウェブ上でも数多く示されていますが、きちんと学ぶには書籍を読んだりセミナーに参加したりすることをお勧めします。医療に特化したFMEAの書籍もありますので、参考にいただければと思います。

ただし、FMEAを実践するためには、院内でセミナーの開催や研修を行わなければ難しいかもしれません。私もいくつかの病院に招かれてセミナーを行ったことがあります。そうした機会を設けたり利用したりするのも一つの手だと思います。

質問 グレーゾーンでリスクを想定するコツはありますか。

田中 リスクの想定は非常に難しいと思います。コツについても、むしろ皆さんの経験例をご紹介いただき、参考にしたいです。ただ、まだグレーゾーンの存在自体を意識していない人が多いのが実情なので、まずはグレーゾーンの存在を意識していただくことが重要です。グレーゾーンは、条件によって「危険」にもなれば「安全」にもなるという領域で、さまざまな条件を想定しなければリスクの想定は困難です。そのため、関係するさまざまな情報を収集した上で考える、また1人ではなく複数人の視点で判断することがポイントだと思います。

木村 グレーゾーンを的確に評価できればリスクが大幅に低減できると考えられますが、それが困難なため原子力発電所事故のような事例が発生するということでしょうか。

田中 グレーゾーンには、情報が足りずに状況が不明なためにグレーという場合もあれば、状況は明らかであっても安全と考えるか危険と考えるかの判断が難しいという場合もあります。また、「大人であれば問題ないが、子



もでは危険」というように、対象によって異なる場合もあります。

誰が見ても「明らかな危険」は対策が立てやすく、実際に予防策が講じられています。状況によって安全か危険かの判断が難しいグレーゾーンに潜むリスクは人の判断に委ねられています。グレーゾーンを正しく評価するには、さまざまな人が意見を出し合い、みんなで議論し理解していくというステップを踏むことが大切だと思います。

講演3 組織を動かす ノンテクニカルスキル ～一人ひとりが身につけたいロジカルな考え方～

質問 リスクの予測は一人ひとりの意識が重要とお話をされていましたが、これは人が考えることであるため、予測できないリスクが残っている可能性があります。このリスクを人工知能(AI)で予測することはできるでしょうか。

佐藤 まずは、私が講演でお伝えしたように、考えるための選択肢を増やすために生成AIを活用していくという考え方が大切です。個人が経験できる事例は限られますので、膨大な量の情報を学習している生成AIに選択肢を提案してもらうことで、「このようなリスクの存在は全く想定していなかった」という回答が得られる可能性があります。

私は生成AIを「超優秀な素人」と呼んでいます。多くの情報を知ってはいても素人なので、「何をすればいいかわからない」という状態です。そのため、会話を繰り返し、このリスクに関して「違う視点で提示して」「20個提示して」と指示すると、これまで気付いていなかったリスクを発見できるのではないかと思います。

質問 AIの回答の精度を上げるには、どうすればよいのでしょうか。

佐藤 超優秀な素人を皆さんのような「半径5メートルの中の専門家」に成長させるには、生成AIへの指示である「プロンプト」が大切です。そのために重要なポイントは「考え方を伝える」ことです。講演3で示した事例でも、最初に問題解決のための考え方を伝えており、そうすることで、より適切な回答を得ることが期待できます。答えは問いの鏡であり、回答が物足りないのは質問がいまひとつつながりだと思え、どのような問いを立てればよいかを考えてみてください。

質問 働きかけたい相手と価値観がずれているときは、いくら時間をかけても理解を得ることは難しいと思います。何かアドバイスはありますか。

佐藤 時と場合あるいは人にもよりますが、議論を「各論反対、でも総論賛成」に持っていくことです。普通は「総論賛成、でも各論反対」ですが、逆です。「各論には賛成できない点もあるが、実現したい目的は共通している」といったように捉え、各論の議論をしていくことをお勧めします。

一方で、根本的に価値観が合わない場合もあるでしょう。こうした場合は自分から働きかけるのではなく、その人と仲が良い人から働きかけてもらうという方法もあります。優しい良きリーダーほど「全部自分でやらなければならない」と思うかもしれませんが、性格や価値観が大きく異なる相手に対しては、相性の良い人から働きかけてもらえばよいと思います。

質問 組織の空気を良い方向に変える具体的な方法を教えてください。

佐藤 「組織の空気」をマネジメントして組織を変えていくには長い時間を要します。まずは、そのことを念頭に置くことが大切です。

第一段階は、問題解決の考え方を学んでいただき、チームや組織での「共通言語」をつくることです。第二段階は、問題解決でうまくいったことを「小さな成功」として積み重ねていくことが大切です。問題解決のための取り組みでは失敗の連続だと思えますが、だからこそ「小さな成功」を積み重ねていってください。

そのためのポイントは、先ほど田中先生が説明された「ポジティブフィードバック」です。皆さんは日ごろ、患者さんの命を救うという重責を担っている中で、さらに医療安全の向上を目指しているわけですから、ご自身や同じ

チームや組織のスタッフをもっと褒めてよいと思います。こうして少しずつ「小さな成功」の貯金が増えれば、組織の空気も変わっていくのではないのでしょうか。

質問 院長という最高権力者が非合理的に見えた場合、抗ってもよいものなのでしょうか。

佐藤 その院長の方が抵抗派とは限りませんので一般論としてお話をさせていただきます。抵抗派の人が「現状のままでいい」と考えているのであれば、おそらく説得されたいとは思っていないはずで、そのような抵抗派の人に時間と労力を費やすよりも、推進派の人に働きかけた方がよいのではないのでしょうか。推進派の人たちに率先しておいしいラーメン屋の行列の先頭に立ってもらい、慎重派の人たちにその後が続いてもらうことによって、ポジティブな空気をつくっていくことが大切です。

おわりに

木村 ノンテクニカルスキルについてご講演、ご討議をいただきましたが、ノンテクニカルスキルではやはりコミュニケーション力が最も重要なのではないかと思います。先生方は、敵対する相手や仲間にした相手に対して、どのように働きかけられたのでしょうか。

海渡 もちろん個別のコミュニケーションツールを学ぶのも重要ですが、話をしたこともない相手との話し合いは困難ですので、まずは話し合いができる環境を整えることが重要です。

先ほど「院長が非合理的であつたら抗ってよいのか」という質問がありましたが、「ノンテクニカルスキルは医療安全だけでなく、病院の収益や職員の離職率、病院の評判にも関わる」など、まずは雑談でよいので院長に話し掛けるのも有用だと思います。日ごろから親しくない人とも話をするなど、コミュニケーションの練習も重要だと考えています。

田中 組織の空気を変える議論の在り方というのは、極めて難しい問題です。私の専門分野で例を挙げるとすれば、原子力分野におけるリスクコミュニケーションがあります。以前は、推進派と住民側で一つの結論を目指した話し合いを行っていましたが、全く議論がかみ合いま

せんでした。現在は一つの結論に導くための議論は行わず、お互いの立場を理解し合うことを目的とした話し合いを行っています。立場が異なれば結論も異なるため、議論の目的も「お互いの考え方を許容できるか」について考えるものになっています。

病院内でもさまざまな考え方があり、全員が同じ考えを持たなければならないわけではありません。異なる考えを持つ人たちがどのような考え方をしているのかを理解し、協調すべきです。

その上で、佐藤先生がお話をされたように、自分と同じ方向を目指している2割の推進派の人たちが集まって議論を重ね、良い結果を積み上げていけば、6割の慎重派の人たちも考えをあらためて推進派に加わるのではないのでしょうか。

佐藤 私がなぜ「組織の2:6:2の法則」を「リーダー自身が迷子にならないための羅針盤」と表現したのかというと、リーダーはスタッフ全員が推進派でなければいけないと考えがちだと思いますが、「推進派、慎重派、抵抗派が2:6:2に分かれるのは自然なことと考えれば気が楽になる」という思いからでした。だからこそ、迷子にならないための羅針盤である組織の2:6:2の法則をそのように使っていただきたいと思います。

海渡 田中先生、佐藤先生、ありがとうございます。一口にノンテクニカルスキルと言っても、さまざまな考え方があることがよく分かりました。

どのようにしてノンテクニカルスキルを活用するかについて、事例を示してお話しただけだったので、皆さんの所属するチームや組織に持ち帰り、今回の講演で提示されたノンテクニカルスキルの重要性を広めるきっかけにさせていただければと思います。

ご参加いただいた皆さま、ご講演、ご討議をいただきました先生方には、心よりお礼申し上げます。本日はありがとうございました。