

看護のアジェンダ

井部俊子
株式会社井部看護管理研究所
聖路加国際大学名誉教授

看護・医療界の“いま”を見つめ直し、読み解き、未来に向けたアジェンダ(検討課題)を提示します。

〈第227回〉

エドモンドソンを読む

昨今、「心理的安全性」をテーマとした雑誌の企画がブームとなっている。それだけ、心理的安全性が不足しているのだからか。本連載第132回「現代のチーミング」および第195回「談論風発」で紹介したが、心理的安全性をチームの心理的安全性へとグループレベルの構成概念に発展させたエイミー・C・エドモンドソンの論文と書籍の引用された総回数は5万回を超える。心理的安全性が普及してきた結果、いろいろな場面でこの言葉が使われる。

「心理的安全」はストレスフルな事象の万能薬なのか

先日、私の講義に対する感想として、このような自由記述があった。「慣れない用語が多くてなかなか実際やっていると結び付けることができなかつた。質問の感想のときは心理的安全が守られている気がしなかつた」(下線は筆者)。「意見を述べた生徒(原文ママ)に対しての先生の質問は、意図のあるフィードバックでしたが、話し方が高圧的で意見を述べにくかつたです」。

こうしたネガティブな意見の一方で、以下のような感想もある。「先生の講義では、聴講するだけでなく自分の意見を言えて良かったです。質問や意見の場面では、先生に指摘や質問返しされるため、慎重に一言ずつ言葉の持つ意味を考え話すことを経験しました。率直に、会話するって難しいと思つたが、あの限られた時間の中で、自分の発する言葉に責任が持て、逃げずに先生と話ができて良かったです。管理者としての自覚にもつながりました。こういった講義は経験がありません。大学生の経験もないので、貴重な経験でした。明日も楽しみです」。また、「先生の質問に答えていくことで、自分の中で知識が統合され、何をすれば良いのか導き出せた」ことや、「緊張が緩和してきた時期に再度、気が引き締まる講義でした」という感想もあった。

こうした記述を統合すると、継続研修では講師が行う講義(語り)を一方的に聴くという授業には慣れているが、講師が受講生に積極的に質問することで受講生の関心や問題意識を引き出して授業の方向性を決めていく形式の授業の経験に乏しい。講師の説明についてどういった理解をしているかを確認するために行う質問と、それに

えるためにはかなりの緊張を伴うということである。これらを総称して「心理的安全が守られていない」という記述になる。

そこで私は、あらためて、心理的安全を問うことになった。

そもそも、学習に際して生じる緊張や不安、恐れといった個人に生じる心理まで守らなければならないのだろうか。私は心理的安全が全てのストレスフルな事象の万能薬のように使われることに違和感を覚える。

心理的に安全な学習環境をつくるとはどのようなことか

エドモンドソンの最初の著書『チームが機能するとはどのようなことか』(野津智子訳、英治出版 2014年)では、このように説明している。「心理的安全は、メンバーがおのずと仲良くなるような居心地のよい状況を意味するものではない。プレッシャーや問題がないことを示唆するものでもない。心理的安全は、チームには結束力がなければならないということでも意見が一致しなければならないということでもないのである。(中略)一方、心理的安全は、反対意見が期待されたり歓迎されたりする雰囲気について述べている。そして反対意見に対して寛容であるために、生産的な話し合いと問題の早期発見が可能になる」(155頁)。

エドモンドソンは、職場で直面する4つのイメージリスクを指摘し、これらの不安が、積極的に意見を言うかどうかを左右するという。それらは、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邪魔をする人だと思われる不安である。これらは「職場で懸念を口にしたり質問したりする場合」のリスクである。学習の場で受講者があらかじめ抱くこうしたリスクを冒して発言するメリットがあるということは、他の記述が示唆していることでもある。

エドモンドソンの次の著書『恐れのない組織』(野津智子訳、英治出版、2021年)の副題は、「『心理的安全性』が学習・イノベーション・成長をもたらす」である。そこでこう指摘する(私になるほどと思った段落であり、少し長い引用したい)。「発言より沈黙を好む心理的・社会的な力の基本的非対称性、つまり自己表現より自己防衛しようとする性質は、今後も変わらないだろう。だが発言と沈黙では、見返りもまた非対称である。自己防衛したと

第82回日本公衆衛生学会総会

第82回日本公衆衛生学会総会(学会長=筑波大・田宮菜奈子氏)が10月31日~11月2日、「実践と研究のシナジーが織りなす保健医療介護サービスの進化と調和」をテーマにつくば国際会議場(つくば市)にて開催された。本紙では、厚労科研「地域保健における保健所に求められる役割の明確化に向けた研究(尾島班)」において2022年10月~23年1月に全国の保健所を対象としたアンケート調査結果(https://bit.ly/47tpvzS)を基に企画されたシンポジウム「健康危機管理の拠点として求められる保健所の機能」(座長=枚方市保健所・白井千香氏、浜松医大・尾島俊之氏)の模様を報告する。

◆ソフトとハードの両面から保健所の機能を探る

山下十喜氏(広島県健康福祉局)は、同調査の回答が得られたおよそ6割の保健所のうち、地域保健専門職の人員定数を満たすのは5割であり、育成面では多くの保健所が各種研修会や人材育成マニュアル策定等で対応していることを会場へ共有した。そうした中で広島県では、地域保健専門職の人材確保と育成のため、新型コロナウイルス感染症による施設クラスター対応能力向上を目的とした定期的な対策会議の開催や、県内の市町と人材派遣に関する応援協定を締結したこと等を報告。専門職の確保と育成に向けて業務の余裕、予算の確保等と同調査結果からも求められていることを指摘し、専門人材の確保と育成は一朝一夕ではいかず、計画的に進めてほしいと述べた。

コロナ禍で医療・介護提供体制を自ら構築した保健所が3割以下であったこと、そしてその主な理由が「保健所の業務でないため」「都道府県・市町村の役割であるため」であったことを問題提起したのは兵庫県中部5市1町を管轄する加東保健所の逢坂悟郎氏。同保健所では、管内コロナ病床会議で「住民の命を守るという目的意識」を共有し、入院の短期化と自宅療養という方針を示すだけでなく、往診医・訪問看護ステーションへのセミナーを実施することで、自宅療養者への医療・介護体制を構築してきたことを報告した。平時はもとより、保健所は都道府県・市町村と協力しつつ、管内の医療・介護とその連携の体制構築に努力すべきであると呼びかけた。

①国・自治体・保健所の連携、②保健所体制整備の視点で同調査結果を検証した永井仁美氏(茨木保健所)は、本年4月に施行された改正感染症法では、都道府県、保健所設置市・特別区、その他関係者の平時からの意思疎通・情報共有・連携推進について記されたことに言及。自らが所属する大阪府では府保健所9か所と、政令指定都市・中核都市保健所9か所が患者情報を一元化した実例を紹介した。また、保健所の多くは人事面・予算面で裁量権をもっていないソフト面の課題と、執務室や当直室の拡大や整備といった保健所施設のハード面の課題を調査結果から示し、総務系部局や施設管理担当部局も含めた保健所体制整備の検討を求めた。

摂南大建築学科の小林健治氏は、建築学の立場から健康危機管理の拠点となる保健所を考察した。氏は独自に行った保健所執務経験者へのヒアリング調査と、建物管理資料から、築年数が経過した保健所を中心にソフト面(組織・実務体制)とハード面(建物・施設)の間に乖離が生じていることを指摘。平時と災害時をシームレスにつなぐこれからの保健所建築として、建物の内と外、敷地内と敷地外、保健所と他関係施設など、それぞれを分けてとらえないことが必要であると述べた。最後に氏は、建築にはお金と時間がかかるが、保健所自体の建て替え時期が迫っている今こそ一度、保健所建築について考えてほしいと期待を寄せた。

ここで空虚な勝利しか手に入らないのに比べ、自己表現すれば、意欲的な目標を実現しうるチームの一員になって野心的な目標に積極的に貢献し、それによって充実感を得られるのだ。これは、負けないようにプレーするか勝つためにプレーするかの違いに等しい。負けないようにプレーするのは、意識的にであれ無意識にであれ、マイナスの側面から身を守ろうとするマインドセットだ。これに対し、勝つためにプレーすると、プラスの側面にフォーカスし、チャンスを探し、必然的にリスクを取ることになる。負けないようにプレーすると、安全第一になってしまうのである」(230頁)。

さらに、エドモンドソンは心理的な安心感をほんの少し高めるためのフレーズも紹介している(246-7頁)。「わかりません」「手助けが必要です」「間違っていました」「申し訳ありません」。しかも「上司ではない立場で

心理的安全性を生み出すには、関心を持っており、いつでも手を貸そうと思つていることを示す言葉で述べるのも、きわめて効果的だ。例えば次のように。どんな手助けができますか。どんな問題にぶつかっているのですか。どんなことが気がかりなんですか」。

最後に、次のことはわきまえておかなければならない。リーダーにはどうしてもしなければならない二つの仕事があるというエドモンドソンのメッセージである。一つは、心理的安全性をつくって学習を促進し、回避可能な失敗を避けること。もう一つは、高い基準を設定して人々の意欲を促し、その基準に到達できるようにすることである。しかも、高い基準の設定は、マネジャーの極めて重要な仕事である。

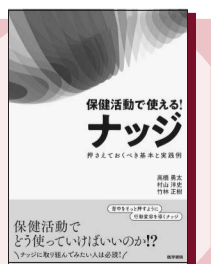
というわけで、受講生の感想文から、私は再び心理的に安全な学習環境をつくるとはどのようなことかを考察したのである。

保健活動でナッジに取り組みたい人は必読! その基本とポイントを実践事例とともに解説

保健活動で使える! ナッジ 押さえておくべき基本と実践例

人の心理特性に寄り添って、科学的に行動変容を促すアプローチである「ナッジ」。「ナッジ」を保健活動に活用できるように、バイアスやナッジ活用ツールである「EAST」など、押さえておくべきナッジの基本的知識を解説する。さらに、業務や事業にナッジを取り入れる際の具体的な方法やポイントを、保健事業における「ナッジ」の具体的な活用事例の紹介やQ&Aで解説する。

高橋勇太
村山洋史
竹林正樹



B5 頁112 2023年 定価:2,640円[本体2,400円+税10%] [ISBN978-4-260-05123-1]

医学書院

自施設で応用できる! 臨床に即したすぐに役立つ実践書

ECPR: そのコツとなぜ?

▶ ECPRの適応や実施方法に関し世界的に統一されたガイドラインが存在しない現状において「自施設のやり方は正しい?」「もっとよい方法は?」と疑問を抱いている医療者へ、ECPRのエキスパートらが「自施設のやり方」「自施設のプロトコル」「うまくいくコツ」「なぜそうするのか」を紹介。理解を容易にするために、適切に図・表・イラストを取り入れ概念を見える化。救急医、集中治療医、循環器内科医をはじめ、臨床工学技士や看護師など、ECPRに携わるすべての人に役立つ。



監修:坂本 哲也・黒田 泰弘
編集:一三三 亨・井上 明彦

定価6,380円(本体5,800円+税10%)
B5 頁352 図164・写真50 2023年
ISBN978-4-8157-3090-1



メディカル・サイエンス・インターナショナル
113-0033 東京都文京区本郷1-28-36

TEL.(03)5804-6051 https://www.medsci.co.jp
FAX.(03)5804-6055 Eメール info@medsci.co.jp