

Teaming Assertion

- サイコロジカルセイフティ(心の安全性) チーム作りの第一歩
- 「チーミング(Teaming)」の土台
- 「チーミング(Teaming)」
- 「Psychological safety」と「Accountability」
- 「Accountability」とは
- 「権威勾配」は悪者か?
- 「権威勾配」を調整する
- 「Assertion」とは
- 今、すべきことは
- 人と人の関係 「Assertion」とは
- 謙虚、かつ真摯に対応する
- 「東邦アサーション(TOHO assertion)」

サイコロジカルセーフティ(心の安全性) チーム作りの第一歩

Psychological Safety



Psychological safety is a belief that one will not be punished or humiliated for speaking up with ideas, questions, concerns, or mistakes.

何でも話しやすい環境

サイコロジカル セーフティとは、

- ・アイデアを出したり
- ・質問したり
- ・懸念を告げたり
- ・失敗を表出しても

その人が

- ・不当に扱われたり、
 - ・恥をかかされたりはしない
- だろうという確信を持てる状況

心の安全性

だれも〇〇〇と見られたくない

(こうする) のが楽

- ・バカだ
- ・駄目だ
- ・出しゃばりだ
- ・ネガティブだ

- ・質問しない
- ・弱さや失敗を認めない
- ・アイデアを提案しない
- ・現状を批判しない

Building a psychologically safe workplace: Amy Edmondson at TEDxHGSE

ハーバード大学のAmy Edmondson教授は、著書やネットの講演で、

①人は誰も、ばかだ、ダメだ、出しゃばりだ、ネガティブだ、とは思われたくなく、他者に対して、質問しない、弱さや失敗を認めない、アイデアを提案しない、現状を批判しない

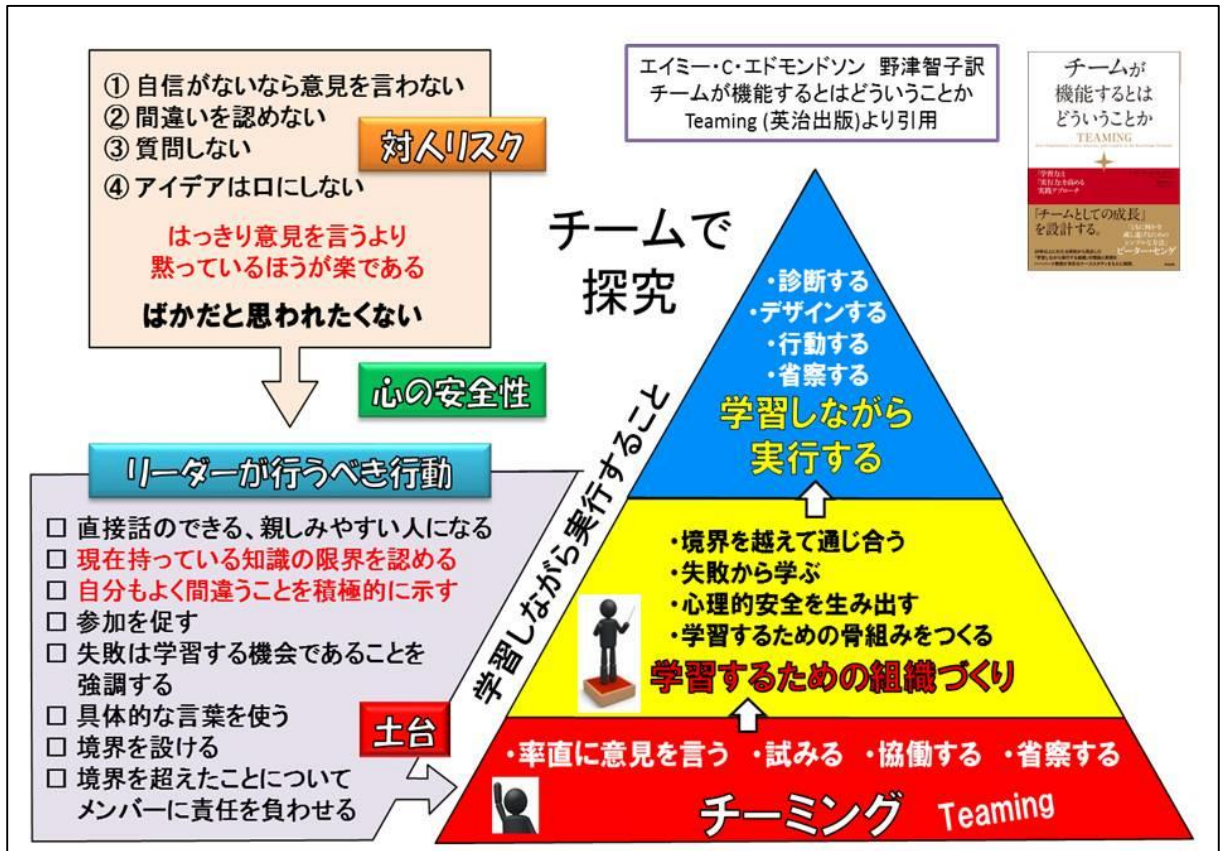
②不当に扱われたり、恥をかかされたりはしないという空間(サイコロジカルセーフティの空間)でなければ、言いたいことがあっても言わない

としています。

サイコロジカルセーフティ(心の安全性)がなければ、チームの活性化は困難です。



「チーミング(Teaming)」の土台



対人リスクがあるなかでは、サイコロジカルセイフティは得られないわけですが、どうすれば対人リスクを軽減できるのか、リーダーがまず変わらなければ、フォロワーはついてきません。

- 直接話のできる、親しみやすい人になる
- 現在持っている知識の限界を認める
- 自分もよく間違えることを積極的に示す
- 参加を促す
- 失敗は学習する機会であることを強調する
- 具体的な言葉を使う
- 境界を設ける。
- 境界を超えたことについてメンバーに責任を負わせる

これらがリーダーが行うべき行動です。

私たちは、リーダーがフォロワーに

「自由に止めてね、不明のことがあったら、わからないこと、どうぞ知らせてね」と声をかけ、安全な空間を創造することを勧めています

サイコロジカルセイフティの空間を作るのには、自らが権威勾配の上位と思っている人が、フォロワーに歩み寄って、挨拶する、声をかけるなどの日頃からの行動変革が必要となります。

心理的安全のためのリーダーシップ行動

エイミー・C・エドモンドソン 野津智子訳
チームが機能するとはどういうことか
Teaming (英治出版)より引用

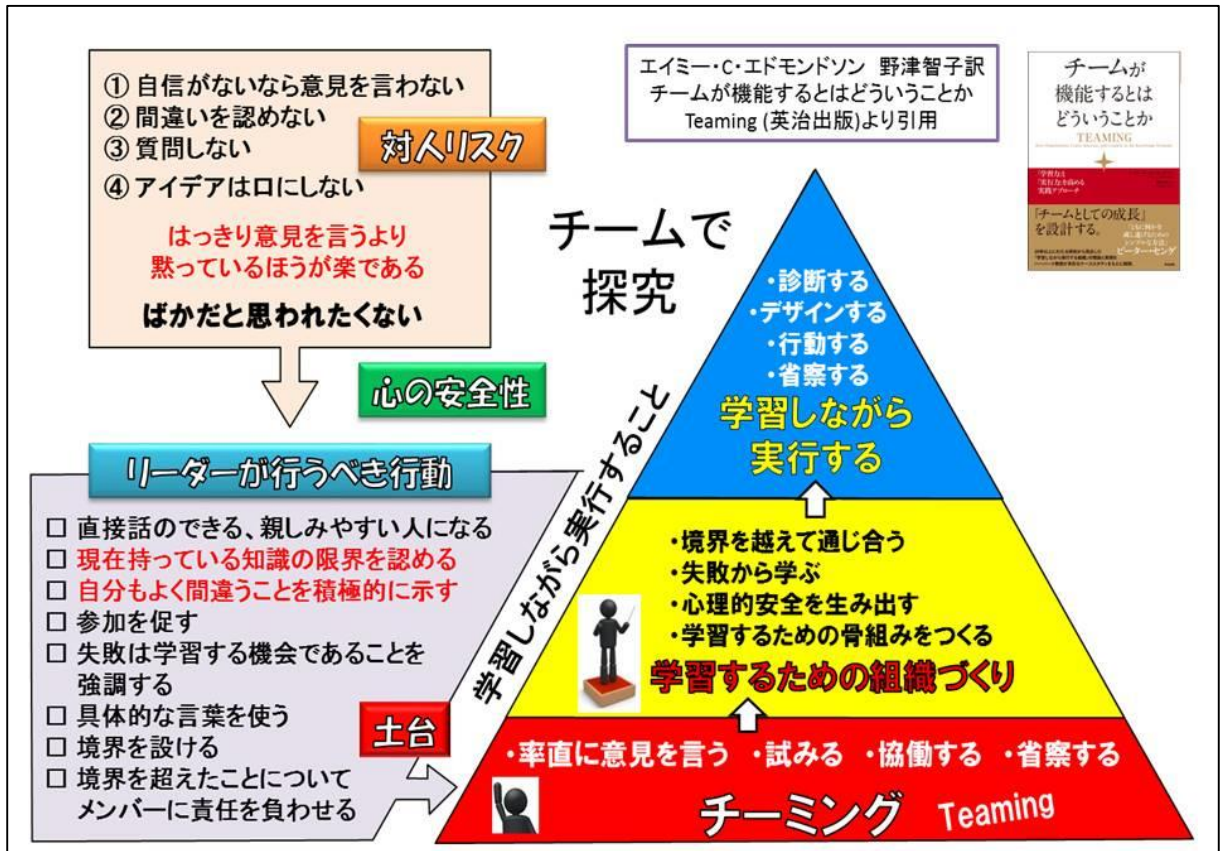
- **直接話のできる、親しみやすい人になる**
リーダーはメンバーと直接の話合い、関わり合う。(学習しようと促す)
- **現在持っている知識の限界を認める**
リーダーは自分がいろいろなことを知らないと言及し、メンバーにも言及してもらう。(謙虚で誠実な姿勢を)
- **自分もよく間違えることを積極的に示す**
チームリーダーは自分もよく間違えることを表明する。(失敗に対する寛容さを示す)
- **参加を促す**
リーダーがメンバーの意見をよく聞く。(積極的にプロジェクトに関わりやすくする、意見を言いやすくする)
- **失敗は学習する機会であることを強調する**
失敗は成功の母である。罰するのではなく、ミスを受け容れ、と有意義に向き合う。
- **具体的な言葉を使う**
具体的ですぐに行動に移せる言葉を使うと、率直で単刀直入な話し合いが促され、学習できるようになる。
- **境界を設ける**
リーダーは望ましいことをできるだけ明確にする。
メンバーは境界が曖昧で予測不可能な場合よりも心理的安全を感じるができる。
- **境界を超えたことについてメンバーに責任を負わせる**
リーダーはメンバーがやっちゃいけないことをやったり、やりすぎたりした場合は、適切かつ一貫した方法で、メンバーに責任を負わせる必要がある。

心理的安全によるメリット

エイミー・C・エドモンドソン 野津智子訳
チームが機能するとはどういうことか
Teaming (英治出版)より引用

- **率直に話すことが奨励される**
心理的安全があれば、きまりの悪い思いをすることになる可能を持つ態度や行動について、ほかの人がどう反応するかという懸念が軽減される。
- **考えが明晰になる**
不安が原因で脳が活性化されると、探究したり計画したり分析したりする神経の処理能力が弱まってしまう。
- **意義ある対立が後押しされる**
心理的安全があると、自己表現や生産的な話し合いが可能になり、対立を思慮深く処理できるようになる。
- **失敗が緩和される**
心理的に安全な環境のおかげで、ミスについて報告して話し合うことがたやすくなり、結果としてそれが日常茶飯になる。
- **イノベーションが促される**
率直に話す不安が取り除かれると、革新的な製品やサービスの開発に不可欠な、斬新なアイデアや可能を提案できるようになる。
- **成功という目標を追求する上での障害が取り除かれる**
心理的安全があれば、保身ではなくやる気を刺激される目標の達成に集中できるようになる。
- **責任が向上する**
心理的安全は、自由気ままな雰囲気を後押しするのではなく、対人リスクを冒す 高い基準を追求したり挑戦しがいのある目標を達成したりするのに欠かせない 人々を交接する雰囲気を生み出す。

「チーミング(Teaming)」



この土台が出来上がれば、チームの探究活動が可能となります。

- 率直に意見を言う
- 試みる
- 協働する
- 省察する

これらがチーミングの手法です。

学習するための組織づくりを整えて、学習しながら実行していきます。

境界を越えて通じ合う、は職種や診療科の壁をなくすことを意味し、失敗から学ぶ、はうまく失敗しながら、改善活動を続けることをすることを意味するのだらうと思います。

心理的安全性を生み出す、は「Psychological safety」の場を作ることだと思います。この辺は、「チームが機能するとはどういうことか」をお読みください。

「Psychological safety」と「Accountability」



やはりEdmondson教授のネット講演を一部変更したものです。

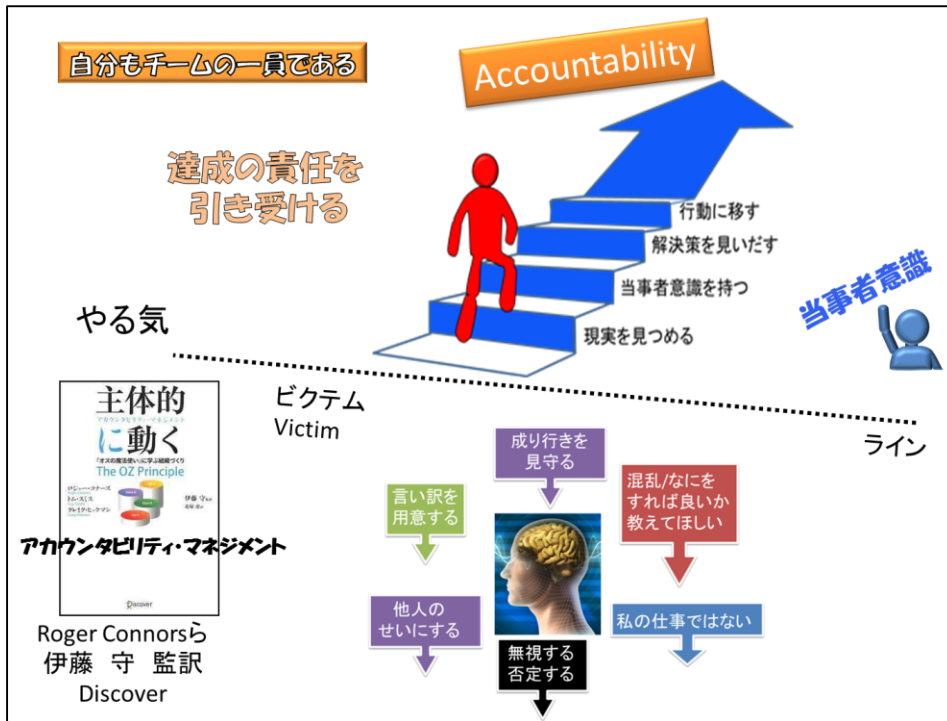
チームングには「Psychological safety」だけでなく「Accountability」も必要です。

しっかり意見を言うしやる、学びの場がチームングの場になります。

「Accountability」は、説明責任と訳されることが多いですが、ここでは「自分もチームの一員である」責任をもってやりきる、フォロワーの意気込みを表すものと思います。



「Accountability」とは



どんなにつらくても、自分の行為が何らかの形でその状況を招いたと認め、自らの手で状況を改善しようと努めることが、**真の責任 = アカウンタビリティ**である。

当事者意識

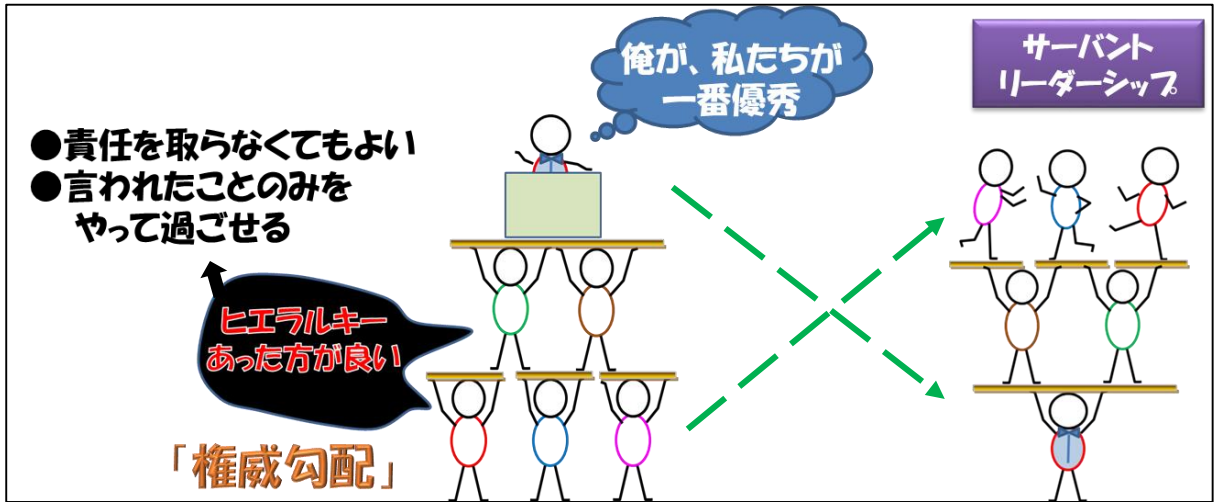
決して「何かのせいで自分が<ライン下>に留まる」という事態を許してはならない。

凶悪犯罪の被害に遭った、
自然災害に見舞われた、
不景気を理由に解雇されて職が見つからない

自分の力ではどうにもならない事態

「主体的に動く」という本では、ラインの下(Victim)に留まる事態を決して許してはいけない、自分の力ではどうにもならない事態でも、当事者意識をもって主体的に動くことが「Accountability」であるとしています。

「権威勾配」は悪者か？



「職種や診療科の壁をなくす」ことが理想的ですが、伝統的に「他科に口を出さない」「他職種に文句を言わない」という文化が、美德とされてきました。しかし、多職種チーム医療において、この美德は少し変化して、「相手の立場を理解・尊重する」「異なる立場の人の意見を聞く」「自分の意見を伝える」など、近寄る、距離を縮める、話し合いをすることになってきました。

TeamSTEPS		Strategies & tools	
1	Brief	ハイリスクカンファレンスの共有	ブリーフ
2	Huddle	緊急対応	ハトル
3	Debrief	振り返り 省察	デブリーフ
4	STEP	モニタリング	ステップ
5	Cross Monitoring		クロスモニタリング
6	Feedback	委譲	フィードバック
7	Advocacy Assertion		アドボカシーアサーション
8	Two-Challenge Rule		2チャレンジルール
9	CUS	レジリエンス	カス
10	DESC Script		デェスクスクリプト
11	Collaboration		コラボレーション
12	SBAR		エスバー
13	Call-Out	緊急対応	コールアウト
14	Check-Back		チェックバック
15	Handoff	リスクの共有	ハンドオフ

NTS

ノン・テクニカルスキル + テクニカルでエラー回避

「ノン・テクニカルスキル」は、

- ・コミュニケーション、
- ・チームワーク、
- ・リーダーシップ、
- ・状況認識、
- ・意思決定などを大きな柱に据え、

人と人の関係に焦点を当てた認知的・社会的スキルである。このスキルを身に付けることによって、

臨床を実践するための知識や技能である「テクニカルスキル」を補充し、

臨床現場における人為的なエラーの回避、ひいてはチーム全体のパフォーマンスの向上が期待されている。

- 「歩み寄り」：積極的に場を安全にする。
- 視線を向ける 笑む 挨拶する
 - 声かけする 接近する
 - 体調を聴く 世間話をする 趣味を話す
 - 語り合う
 - 夢を語る 弱点を語る 主張を聴く

権威勾配の調整をどうするか？ 権威勾配の調整ができなければ、TeamSTEPSの実践もノンテクニカルスキルの習得も形にならなりません。なにせ、これらはチームのなかで学ぶ人と人の関係に焦点を当てた、認知的・社会的スキルですから。まずは、個々ができることをする、歩み寄って、挨拶する、世間話をするのでしょうか？

「権威勾配」を調整する

1977年3月27日、空港滑走路上で2機のボーイング747が衝突しました。

副操縦士はクリアランスがまだ出ていないことに気付いていたのですが、滑走し始めようとしているキャプテンにそのことを**伝えませんでした**。

なぜなら、キャプテンが非常に偉大な方だったために、自分の**意見を言うことができなかった**、つまり「**権威勾配**」が強すぎたのです。

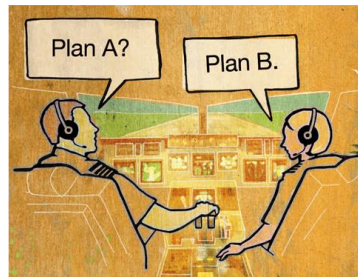
権威勾配？

Psychological Safety

適切な権威勾配であればPlanが言い合えます。

事故が 発生しやすい空間

医療でも同じ状況があり得ます。どうすれば適切な権威勾配を構築できるのでしょうか？



「権威勾配」 機長 副操縦士	下の人からの 危険に関する 情報伝達	判断 決定	事故と権威勾配
	遅延	遅延	事故になりやすい ヒエラルキー 相手が偉大すぎて口を出せない。
権威が弱い 	早め	遅延	事故になりやすい 傷の舐め合い 問題が指摘できる状態でも自分のところにも問題はあらし、指摘しない。お互いかばい合う。
 話しやすい勾配	Psychological Safety (心の安全性)	事故発生率をもっとも低い 適切な権威勾配がある	緊急事態など 時間制限がある状況  指示型のリーダーシップを行使

「他科に口を出さない」「他職種に文句を言わない」という文化が長く続いてきました。たとえ問題が指摘できる状態でも自分のところにも多少の問題はあるし、指摘しない。お互いがかばい合う、壁を破らない、傷を舐め合う行為が認められます。プロフェッショナルとしての責務を果たすためには、職種や診療科からチーム中心への流れにすること、実践の医療を患者中心に多職種チームが主体で行うよう推進する必要があります。

「Assertion」とは

「Assertion」とは、普遍的に介入する、介入されるシステムで、人と人の間にある権威の勾配を和らげる効果があるものだと思います。権威の勾配は時に、上位者の思い込みを暴走させ、事故の誘因となります。

文殊の知恵が発揮される場作りが必要です。人の意見を聞くことも人に意見をすることも、非常に大切ですが、職種や経験、文化や学びなどに違いがあるなかでは壁があります。壁を突破する方法は、ルールとして組み入れて、それが普通だと思えるようにみんなが思えるようになることです。

ANAのアサーション

アサーションとは、
「ベテランと若手」のような権威勾配が急すぎる場合であっても、疑問に思ったことは、確信がなくとも躊躇せず声に出すこと。

ANAの運航乗務員については、**社内規定**で
「運航乗務員は、ルールの逸脱や、その恐れを感じた場合、および 他の運航乗務員の行動に疑問を感じた場合は、躊躇なく、Assertionする」とし、また「機長は、Assertionを容易にする適切な権威勾配の形成と環境を設定し、Assertionには 謙虚、かつ真摯に対応する」と定めている。

e.ASSERTION 
声に出す。感謝する。プロだから。 Since 2014
e.TEAM ANA

大阪大学
土方健次郎氏
スライドを参照

躊躇なく、
Assertionする

Assertionには
謙虚、かつ真摯に
対応する

ANAのアサーション

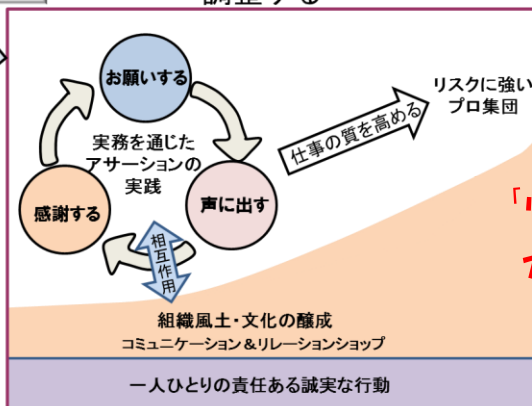
「権威勾配」を
調整する

「権威勾配」を
調整する

作業・業務単位毎に
権威勾配の上位者が
アサーションをお願いします。

e.ASSERTION 
声に出す。感謝する。プロだから。 Since 2014
e.TEAM ANA

「心配や気がかりがあったら
何でも
アサーションしてください。」



「心配や気がかりがあったら
何でも
アサーションしてください。」

Psychological safety

- ① 作業・業務単位毎に権威勾配の上位者がアサーションをお願いします。
- ② 職務を通して疑問や不安に感じたこと全てについて、躊躇なくアサーションする。
- ③ アサーションには謙虚、かつ真摯に対応し、アサーションしてくれたことに感謝する。

今、すべきことは

医療の現場においてもAssertion (アサーション)を職場規定として導入することは、権威勾配を適切にする流れとなり得、ぜひとも必要であります。ですが、職場規定とするのは容易でないというのが実情であります。まず出来ることをすべきで、すべての職員が空間を安全にするために、自らが何が今できるか考え、行動することが大切であります。



すべての職員がアドボケーターとして、患者のために声を出す・行動することも大切です。『Shared decision making』には、患者の決定を支えることのみでなく、下された決定を支援することも含まれています。

患者支援・擁護

Sheared decision making

Psychological Safety

説明医

患者

アドボケーター

「私もわかりませんか？」
「あと少しわかりやすく説明してください。」

Advocacy
アドボカシー

- 患者の擁護
- 何もしない選択もある
- 代わって声をあげる

患者が擁護を求めているのに声をあげる必要はない

何でも話しやすい環境

患者自身が聴きやすい、質問しやすい雰囲気

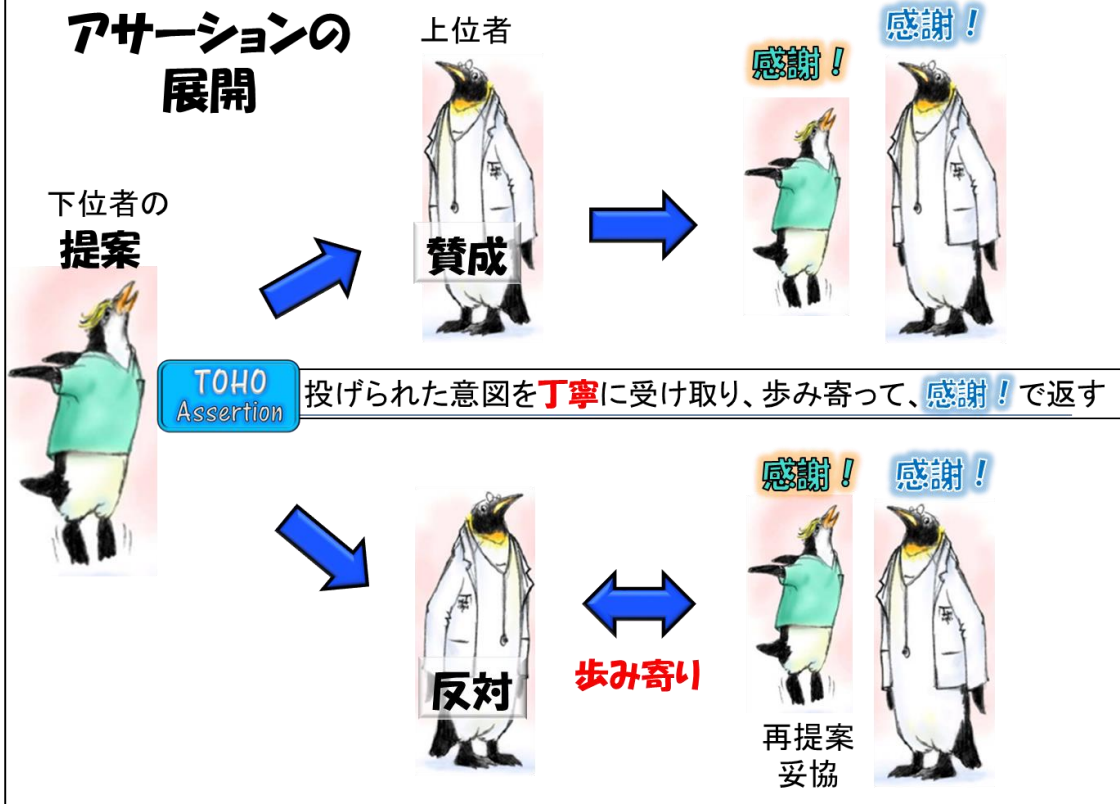
人と人の関係 「Assertion」とは



たとえ効率が悪いと思っても相手を思いやる必要があります。自ら距離を縮めて、歩み寄り話を聞くことが大切です。そして、「Assertionありがとう」で返すことが良いでしょう。

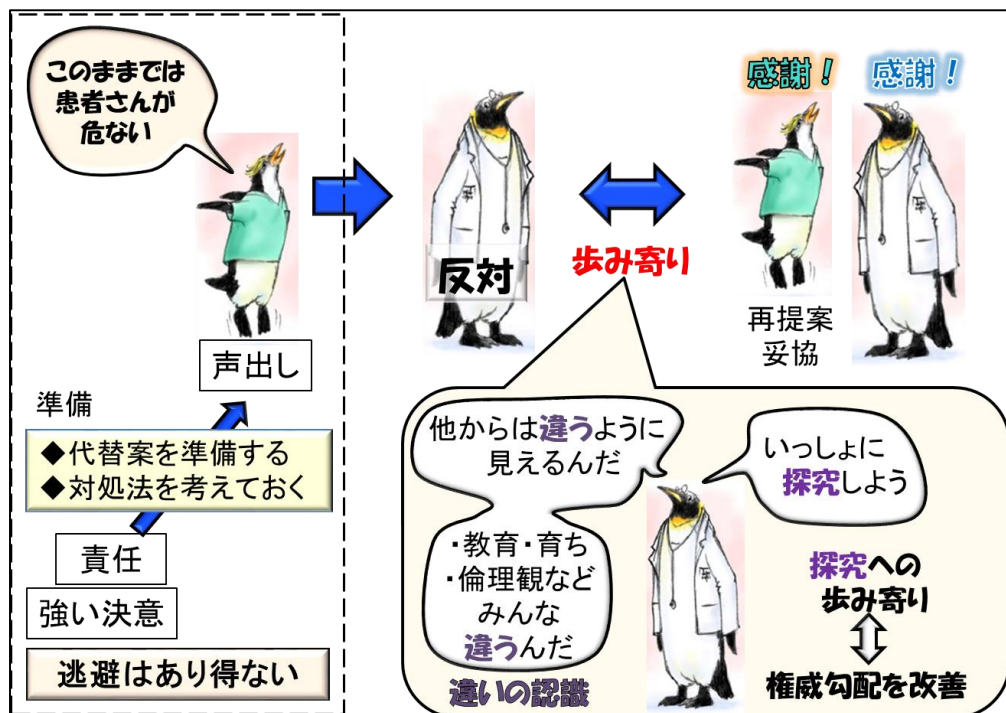
提案を聞いて賛成できれば感謝・感謝で終われます。

アサーションの展開



提案を聞いて賛成できなくても歩み寄り、謙虚にかつ真摯に対応することが原則であります。自らが思い込みにとらわれている状況も多く、丁寧に意図を聴くことが望ましいと思います。「なんでアサーションしてくれたの」と返すと意図を聴きだしやすいと思います。

謙虚、かつ真摯に対応する



疑義照会は、薬剤師にとって最も「回避できればしたくない業務」であります。医師感情に配慮した手順が必要で、事前に代替案を準備する、対処法を考えておくのが手順とされており、一般に強い決意とともに丁寧な準備のもとに臨むことが望ましいとされています。

普遍的に「心配や気がかりがあったら何でもアサーションしてください。」と言われていれば声出しは容易に可能となります。異議を唱える反対意見に対して謙虚、かつ真摯に、「アサーション、ありがとうございます」で返せるか？ 職種や経験、文化や学び、倫理観など違いを認識して、目的が同じ方向であることを確認し合い、探究を前提に歩み寄ることが望ましいと思いますが、現実的にはかなり難しいことだと思います。

ルールとして自らが「心配や気がかりがあったら何でもアサーションしてください。」と声かけしていれば、謙虚、かつ真摯に対応する流れを自らが崩しにくい状況になります。

他者に対して「敬意と尊重をもって、丁寧に対応する」、「謙虚、かつ真摯に対応する」これらがルールとなっていれば、権威勾配を調整するのに有意義であるのではないかと思います。

効率から歩み寄りへ、自分から他者へ

医師が効率にこだわるのはよくわかります。受験生の時代から常に効率を最優先し、継続的に切磋琢磨して、個人の能力を鍛え上げる、この姿勢がなければ医師になれせんし、医師として人々に認められません。この反面、効率の悪いことを誰よりも排除したい気持ちは強いと思われます。

他者の方が正しいことはいっぱいあることは知っていても、効率を望む医師には、自分は、自分達は他より優秀だとの思いを払拭することは難しいと思われます。アサーションは医師にとって極めて面倒な行為で、徐々にルール化できるように形作りしていく必要があります。

「東邦アサーション(TOHO assertion)」



- ④ 圧倒的に安全な空間を作り出す。
- ① 敬意と尊重を持って、アサーションする。
- ② 謙遜、かつ真摯に、アサーションに対応する。
- ③ アサーションを言葉にする
- ④ 患者を支援・擁護する



① (自らの責任で)空間を安全にする

上位者と
下位者の空間

スタッフと
患者との
空間

チームでの空間

権威勾配 の上位者がアサーションをお願いします。
アサーションを言葉にする

権威勾配 の下位者がアサーションをする。

スタッフを活性化するシステム作り

L	Leader	ラージエル
ℓ	leaden	スモールエル
f	follower	フォロワー

権威勾配?

$L_2 \rightarrow \ell_1, f_1$ $\ell_1 \rightarrow f_1$

「心配や気がかりがあったら何でもアサーションしてください。」

$\ell_1 \rightarrow L_2$ $\ell_1 \rightarrow f_1, L_2$

「アサーションさせてもらいます。実は〇〇件ですが、……。」

Servantに
なろう!

・診断する
・デザインする
・行動する
・省察する

学習しながら実行する

・境界を越えて通じ合う
・失敗から学ぶ
・心理的安全を生み出す
・学習するための骨組みをつくる

学習するための組織づくり

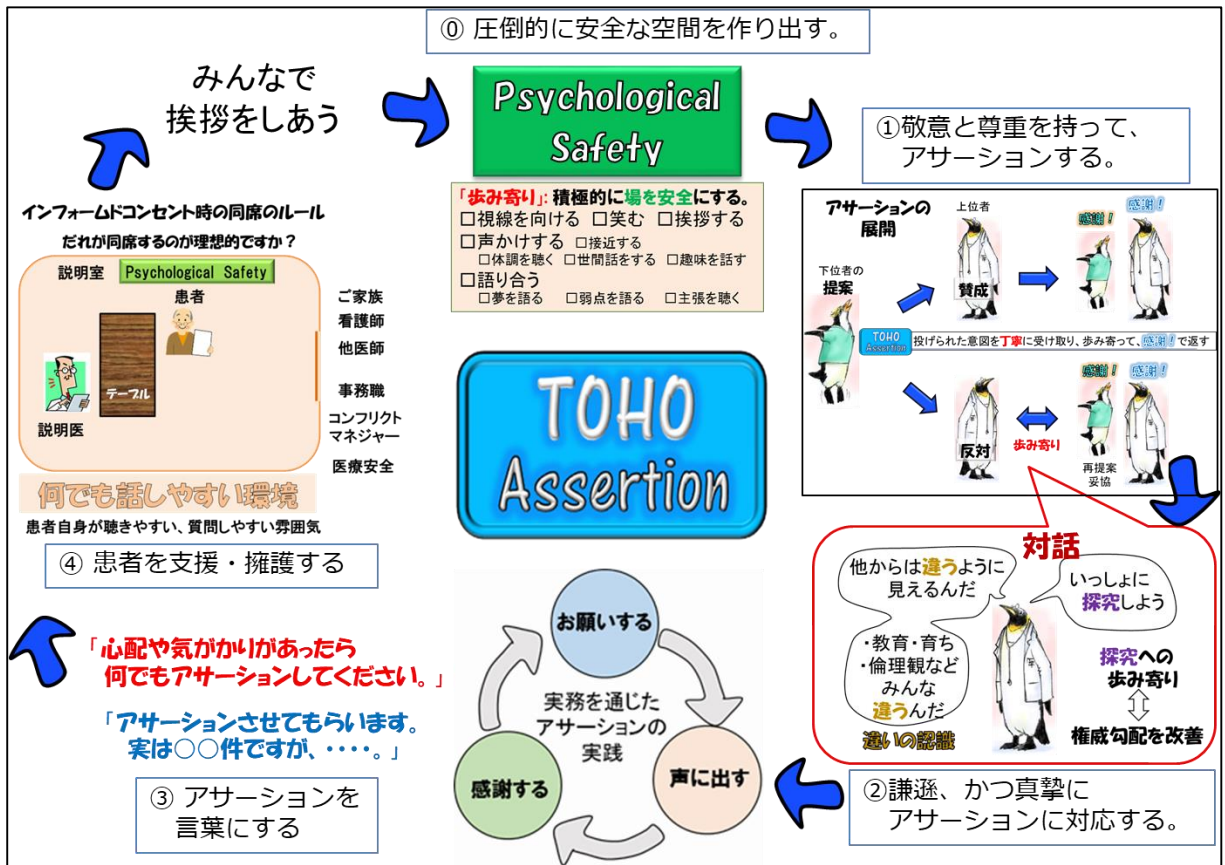
・率直に意見を言う・試みる・協働する・省察する

チーミング Teaming

スタッフに対しても、患者に対してもServant (サーバント・しもべ)になる活動は、職種を超えてサーバントリーダーを養成する流れにもなるものと思われれます。フォロワーも Psychological safetyが感じられる環境となり、チームの一員であるとの意識も徐々に向上するものと思われれます。結果としてチーミングを推進するための土台が出来上がるものと思われれる。

アサーションを活性化する活動とともに、同時に「Teaming」「学習するための組織づくり」「学習しながら実行する」というなかで、「チームで探究する」という流れも構築する必要があります。

TOHO assertion



TOHO assertionを構成する5つの要素を下記に示します。

院内スタッフがこれらを認識して、行動に移してもらえば幸いです。

- ① 圧倒的に安全な空間を作り出す。
- ① 敬意と尊重を持って、アサーションする。
- ② 謙遜、かつ真摯に、アサーションに対応する。
- ③ アサーションを言葉にする。
- ④ 患者を支援・擁護する。

みんなで挨拶をしあうことより初め、①の上位者と下位者との間に、チームでの空間に、そしてスタッフと患者との空間に「圧倒的に安全な空間を作り出す」ことを、まず目標したいと思います。

「心配や気がかりがあったら 何でもアサーションしてください。」という声かけが心の安全性を作り出す最良の言葉の1つであることをぜひとも理解してもらいたいと思っています。

Servantになろう!

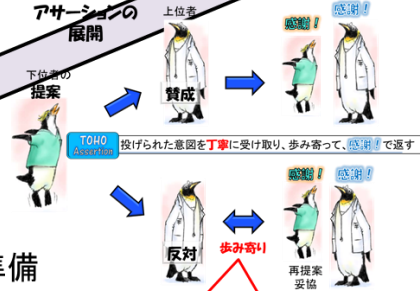
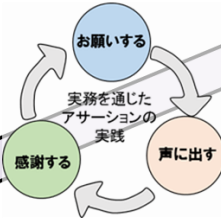
チームで **Accountability** 参加して 聴く・話す
Teaming

上位者への
 下位者への

TOHO Assertion

下位者への

Psychological Safety



□準備

声出し

- 準備
- ◆ 代替案を準備する
 - ◆ 対処法を考えておく
- 責任
- 強い決意
- 逃避はあり得ない

他からは違うように見えるんだ

いっしょに探究しよう

探究への歩み寄り

権威勾配を改善

・教育・育ち・倫理観などみんな違うんだ

違いの認識

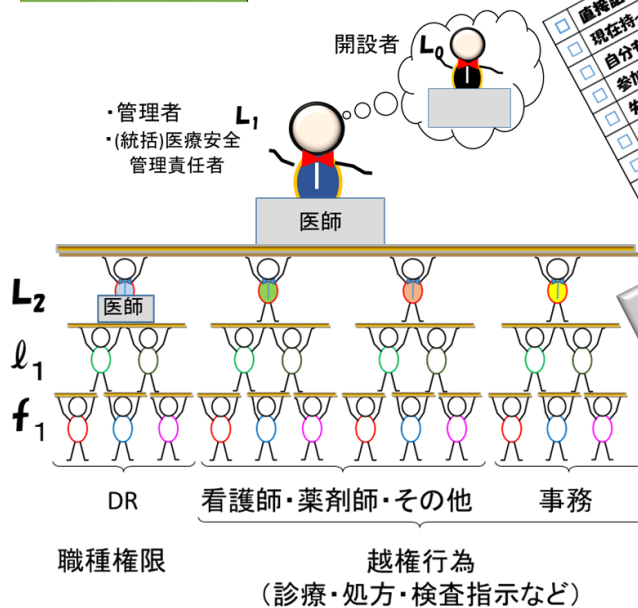
「歩み寄り」: 積極的に場を安全にする。

- 視線を向ける □ 笑む □ 挨拶する
- 声かけする □ 接近する
 - 体調を聴く □ 世間話をする □ 趣味を話す
- 語り合う
 - 夢を語る □ 弱点を語る □ 主張を聴く

Psychological Safety

何でも話しやすい環境か

心の安全性



- 直轄話のできる、話しやすい人になる
- 現在持っている知識の限界を認める
- 自分もよく間違えることを積極的に示す
- 参加を促す
- 失敗は学習する機会であることを強調する
- 具体的な言葉を使う
- 境界を設ける
- 境界を超えたことについてメンバーに責任を負わせる

未熟で無知な私ですが
 いっしょに学ばせてください

入りたい空間
Teamingの土台

L_2 の l_1 および f_1 に対する Psychological Safety

l_1 の f_1 に対する Psychological Safety

L	Leader	ラージエル
l	leader	スモールエル
f	follower	フォローワー