



なってみた、  
やってみた、  
あんがいイケた？

公益財団法人ときわ会 常磐病院  
医療安全管理者  
医療安全管理部 課長  
薬剤師 仲本広世



なかもと・ひろせ ● 2004年明治薬科大学薬学部卒業。2010年4月より常磐病院に入職。入職後は薬剤師として働いていたが、2015年2月に医療安全管理者となり、同年4月から専従の医療安全管理者として勤務している。趣味はサーフィン。地元いわきの海をこよなく愛している。

## イケる？ 無理ゲー？ 「公正な文化」の醸成を考えてみた件

医療安全界で有名な本であるジェームズ・リーズン氏の『組織事故』。この中で、組織の安全文化向上には「Just culture」が必要だと書かれています。「正義の文化」と訳されることもあります。私は「公正な文化」という日本語で受け止めています。「公正な文化」が大事。公正さが高まれば、その組織の安全は向上する。何となく「確かになあ…」って感じしますよね。でも、病院の公正な文化って一体何なのでしょう。というか、医療安全担当者が組織の「公正さ」を向上させるなんてできるのか。そもそも医療安全でやるべき仕事なのか。

今回は、私が考えている「公正な文化」と当院の実践について紹介します。

### 病院紹介

入院240床（一般150、療養90）、透析148床を有する病院です。ときわ会は「一山一家 地域の皆様と共に生きる」を理念に掲げ、病院だけでなく、クリニックや介護福祉施設を多数有し、地方都市においても高度な専門治療を提供できる医療機関を目指し、地域医療貢献に取り組んでいます。

### 近所のスーパーの 「公正な文化」

「公正な文化」とはなんぞや。病院組織の「公正」とは何を意味するのか。医療安全管理者に就いて間もない頃、私はやたら「公正」について考えている時期がありました。仕事熱心というか、まあ、暇だったんです（笑）。

そんなある日、仕事帰りに近所のスーパーにビールを買いに行きました。「帰ってビール飲んでゲームやろっと♪」。次の日は休みです。酒を飲みながら家でプレステをやる気満々に、ビールとつまみをカゴに入れてレジに向かいました。

しかし、その日のスーパーは非常に混んでいて、どのレジにも長い列ができています。毎回思うのですが、レジが混んでる時って「どこに並べば一番早いかな」を、なんであれほど気にしちゃうんですかね。一瞬でも隣が早いと「チッ！」ってものすごく損した気分になる（笑）。たかが1～2分の差。大したことないのに、アレ不思議ですよ。

私が選んだレジはすでに前に5人も並んでいて、すぐに順番が来そうにありませんでした。そんな折です。ちょうど目の前に、見た感じかなり高齢のおじいちゃんが、列に割り込んできました。列が少し蛇行していたので、おそらく最後尾の私に気がつかず入ってきた模様。

「どうしよう、注意すっかな？」。列に割り込まれたのでモヤモヤします。「でも注意するのも面倒くさい。う～ん…」。そんな感じでグダグダと10秒ほど考えていたのでしょうか。その時です。「この方が最後だから後ろに回ってください！」。毅然とした声で、店員のお姉さんが前にいるおじいちゃんを注意してくれました。どうやら彼女は品出しをしている最中、列への割り込みを見てくれていたようです。

注意されたおじいちゃんは驚いて、私に謝って後ろに並び直してくれました。それを見届けたお姉さんは笑顔で私に一礼し、颯爽とまた品出しに戻っていきます。おかげで気分よくレジ会計を終え、帰り道を歩いている時に思ったんです。「さっきのって“公正な文化”だよなあ？」と。

### 「不正・不平」の反対が 「公正・公平」

公正の反対は「不正」です。先のスーパーでは、意図せずともおじいちゃんが不正に列に割り込みました。それを発見した店員さんが「不正はダメよ」と注意して防いでくれた。おかげで私は「先に並んだ人から会計できる」という、レジ行列における公正な順番を享受することができました。「公正・公平にサービスを受けられた」とも言えるでしょう。

公正という言葉は、「公平」に近いニュアンスがあります。あのスーパーの体験から、私は「公正な文化」がある組織というのは、“公正・公平に物事が遂行される組織”であると、シンプルに定義することにしました。そして、これは裏返して見ると“不正・不平がない状態”とも言えます。

不正・不平を見つけて正す。不正・不平な行為が病院内で行われないようにしていく。こうすることが「公正な文化」の醸成になる。これって単純化して考えるとすぐ納得できます。ルールをわざと不正に破っている。気に入らない相手には雑に仕事をする、不平に患者を扱う。そういうスタッフが跋扈している病院は安全なはずがありません。

そう考えるとやるべきことが見えてきます。「病院内の不正・不平を見つけて、正していく」。この方法を模索することになりました。

### 「職員専用意見箱」を 設置してみた

不正・不平な行為というのは通常、本人が意図して行うものです。なので、インシデントレポートのように自発的に報告してもらうことは期待できません。「私、○○なヤバい不正してま〜す」って報告してきたら、そいつ相当頭おかしいでしょ（笑）。

また、スーパーのおじいちゃんのように、本人は気づかず無意識で不正・不平を働いているケースもあるかもしれない。これは無意識ですから、本人が自発的に報告することなどできません。

結局、不正・不平な行為ってそれを“見つけた人”が報告するしかないんですよ。

ね。そして、内容の性質上、堂々とは言いづらいので“密告”に近いかも。ならば密告しやすい環境をつくればいい。そう考え、院内に「職員専用意見箱」(写真)を設置することにしました。

当院の意見箱の運用ルールです。

- ・何でも投書してよい。匿名でも記名でも構わない。
- ・投書は直属の上司(師長や課長、主任など)には届けない。
- ・医療安全管理者を通じて、部長・院長クラスにダイレクトに届けられる。

インシデントレポートは所属長の承認が必要なので、直属の上司に見られます。なので、「レポートじゃ上げにくい、上司に言いにくいことがあれば、意見箱使ってねー」と宣伝してスタートしました。

## 予想以上に投書が来た

意見箱への投函数。設置前は「せいぜい年に2〜3件くらいかなあ」と予想していました。ですが予想は大外れ。最初の年から数十件の投書が寄せられました。ただ、内容を見てみると「不正・不平なこと」の密告ではなく、投書の多くは職場への「不満」についてでした。「〇〇部署は忙しすぎる、人増やして」とか、「△△を直してくれ」とか、不満込みの改善提案的な内容がほとんどです。

ちょっと想定外ではあったのですが、同時に「これでいいわ」とも思えました。人って不満が溜まると「やってらんねー」という気持ちが高まります。不満が蓄積し過ぎると、気持ちがやさぐれ、不正・不平な行為をしてしまう人が出るかもしれな

い。そういう意味で、職員の不満を受けること自体が、不正・不平な行為を防ぐ効果につながります。

意見箱は「不正・不平」を見つけ出すだけでなく、職員の「不満」を見つけるツールにもなる。意見箱にはインシデントレポートとはまた違った価値・側面があるのだと、私自身が設置してから学びました。

皆さんの施設ではどうでしょう。こういった職員の隠れた不満・声を拾い上げる仕組みがあるでしょうか。意見箱は設置も簡単だし有用なツールです。お勧めですよ。

## 時代が求めている安全のためのハラスメント対策

当院では今、意見箱以外にもう一つツールをつくって運用しています。その名も「改善提案・ハラスメント報告ボタン」(資料1)。インシデント報告システムをカスタマイズしてボタンをつくりました。

なぜつくったかという、病院で一番起こりやすい不正・不平な行為って、やはり

「ハラスメント」が断トツだからです。そして、ハラスメントがある現場は絶対に安全にならない。パワハラが酷い上司がいたら、ミスやエラーの報告など怖くてできません。また、セクハラしてくる相手には、確認などの報連相がしにくくなってしまふ。

「ハラスメント」は正常なコミュニケーションを阻害するので、医療安全の観点からも非常に害悪です。徹底的に防止する必要があります。なので、スタッフの報告の間口を広げる目的でボタンをつくったんです。

さらに、医療安全管理部で発行している「医療事故・訴訟ニュース」(資料2)。他施設の事故やトラブルの報道を取り上げて全職員へ配布するお知らせです。ここで時々、ハラスメントでニュースになった報道記事をわざと取り上げて、「ハラスメントは絶対NG。訴えられてニュースになるよー」と発信しています。

こんなお知らせを院内で配られたら、男性スタッフは女性に近づかなくなりますよね(笑)。でもそれでいいんです。今の世の中は、ハラスメントへの敏感さが昭和・

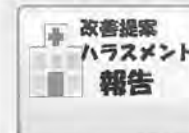
平成とまったく違います。「ハラスメントは絶対許さん!」が令和なのです。

職員が数百人もいると、この感覚が鈍い人がどうしてもいる。特に年配者(笑)。だから医療安全でも取り上げて、徹底的にハラスメントを抑止することを心がけています。そして、これはとても大事な「医療安全活動」だと私は考えています。

## ネガティブなことを「書く」効果

意見箱を設置して7年ほど経ちますが、実にさまざまなネガティブ内容の投書が来

### 資料1 改善提案・ハラスメント報告ボタン



改善提案・ハラスメント 報告  
病院への改善提案やハラスメント事例など、何でも報告して下さい。

### 資料2 医療事故・訴訟ニュース

#### 医療事故・訴訟ニュース No.53

性格のキツイ看護部長が、部下にパワハラだと訴えられた裁判で部長が悪いと認定され、賠償金600万円になったぜ

上司が叱りつけて、部下が寝込む。昔はこんな当たり前のことでも、今は訴えられて賠償金だ! 理不尽なキツイ指導は、令和では許されないうえです。まだ平成の価値観の人ばかりです。上司と部下、先輩後輩、世と同じく考えはタマです。

#### 医療事故・訴訟ニュース No.72

病院の役職あるスタッフが相次いでパワハラ・セクハラ三昧度が過ぎるハラスメントで懲戒処分。全国ニュースで話題なり

いい歳したおじさんがくせに、相手の嫌がる気持ちに気が付かない。こんな奴が上司とか、終わってる。ハラスメントあると報告・相談できなくなる。安全的にもアウトです。うちはハラスメント投書箱を設置してます。見つけたら教えてね!

#### 医療事故・訴訟ニュース No.95

日本中の病院や職場で、男性が女性にセクハラしまくり。職場でセクハラとか最悪だよ。報道されて超恥ずかしいよ

何で職場でやるんですかね。職場でやるんだったら、男の性根、職場では絶対女性をうがってイキません。令和では、手相みるだけでセクハラなので、感心してます。



ました。「なんで私だけ××なんだー」とか、「こんなに大変なのに上は全然分かってねえぞ!」とか。怒り、妬み、嫉妬、などなど。人間の負の感情たっぷりの長文投書が数多く寄せられ続いています。毎回読むとげんなり(笑)。

でも、こうしたネガティブな感情を「書く」ことって、とてもよいことでもあるんです。以前読んだ『最先端研究で導きだされた「考えすぎない」人の考え方』という本に、シカゴ大学で行われた興味深い実験が紹介されていました。大まかな内容はこうです。

- ①学生を集めて3グループにして、それぞれにテストを受けさせる。
- ②学生たちには「テストの成績が悪いと、他の人にも連帯責任を取らせる」「試験の様子はビデオ撮影されて教官に見られる」などと、プレッシャーをかける。
- ③テストの10分前、それぞれのグループに次の行動をしてもらう。
  - a. 何もしないで座っている
  - b. 試験への不安な気持ちを、紙に書かせる
  - c. 今の気持ちとはまったく関係ないことを、紙に書かせる
- ④テストの結果、bの「試験への不安な気持ち」を書いたグループが、テストの成績が有意に高かった。

不安、ネガティブな感情を「書く」だけで成績が向上、パフォーマンスが高まったという面白い実験です。こうなる理屈ですが、不安な気持ちを分析して書くという作業は、脳の脳新皮質の前頭葉を使うそうです。この前頭葉が働いて活性化してくる

と、ネガティブな感情を司る脳の部分が抑制され、不安など負の感情が抑えられる。それで冷静さを取り戻し、パフォーマンスが向上するのだとか。

つまり人間、ネガティブな負の感情は「書く」ことで吐き出せる、その結果、能力が向上する可能性があるってことです。これは、病院の現場仕事でもパフォーマンスが高まる可能性を示唆します。

なので、投書にネガティブなことをぐだぐだ書いてもらうのって、実はすごく病院にとってもよいのです。どんな酷い内容でもね(笑)。職場への不満・文句を「書く」こと、意見箱の意外(?)な利点、皆さんのいかにがでしょうか?

## 大事なのは “心理的安全性”なんです

「何で嘘つくのよー(怒)?!」。数年前の出来事ですが、友人宅へ遊びに行った際、友人の奥さんが息子を叱っている場面に遭遇しました。何をしたのか聞いてみると、おもちゃを片付けてなくて、「それは弟がやった」と嘘をついたのがバレたんだとか。

他愛もない嘘ではありますが、この時この子が言ったセリフ。なぜか印象深くても覚えてるんです。「だってお母さん、厳しいんだもん…。」そう言われてますますカッとなった友人の奥さん。さらにヒートアップして怒り爆発です。私は居心地が悪くなってしまい、そこで友人宅を後にしました(笑)。

そして帰り道、「なるほどなあ」って、振り返りながら考えたんです。怒られる・厳しすぎると嘘ついて誤魔化す。不正行為をしてしまう。これって子どもだけじゃなく

大人も同じですよ。

「何でこんなミスしたのよー(怒)?!」と毎度怒鳴る上司がいたら、部下はインシデントレポートを出すことをためらいます。ミスを「隠す」ようになる。まさに不正の温床、公正な文化など醸成されるわけがない。

ちょっと話が飛びますが、大手製薬会社のイーライリリーでは、うまく結果が出なかった科学実験を称える「失敗パーティー」なるものを開催しているそうです。「〇〇の実験、結果が出なかったぜえ!カンパニー!!」とのイベント。これを会社でやっちゃうとか(笑)。皆さんどう思います? 私はこの話を知った時、「やっぱ外資ってスゲーわ」とすごく感心したんです。

もちろんこれ、“失敗の質”が違うので病院ではできないですよ。「△△さんの注射、失敗したわ! ウェーイ!」とかやってたら、その病院は閉鎖すべきです(笑)。試薬とかを使う実験室での失敗だからパーティーが可能なのであって、病院のインシデントでは倫理的にあり得ません。私が感心したポイントは、職場の“心理的安全性”を高めるためにそこまでやっている、ってことでした。

パーティーまでしてくれたら、その会社のスタッフは「失敗を認めやすく」なるでしょう。ネガティブな内容の報告がしやすい風土が生まれる。風通しがよくなり、不正が起りにくくなる。まさに「公正な文化」につながるパーティーです。

さっきの友人の奥さんではありませんが、パワハラまがいに厳しくすることは“心理的安全性”を下げる行為です。公正な文化を遠ざけてしまいます。結局、大事なのは“心理的安全性”なんですよ。これが職

場がないと安全にならない。

厳しすぎる態度・言動、現状への不満、周りには言いづらい隠れハラスメントなど。「意見箱」や「ハラスメントボタン」の設置は、“心理的安全性”を「下げる要因」を見つけるのには一役買っています。この側面から見ても、設置には意味があるかもしれません。

## 最後に

組織の公正さを高めるって、漠然として難しいですよ。サクサクできる人なんて、たぶん誰もいないんじゃないかなあ。数字でパッと見えるわけでもないし、雲を掴むような話ととらえている方も多いと思います。

スタッフのネガティブな感情、不正・不平な要因・出来事を抑えることで、現場の“心理的安全性”を高めていく。私はそれが「公正な文化」の醸成への一つの解だと考えていて、今回は当院の取り組みを紹介させていただきました。

目には見えないけど確かに存在する組織の公正さ。こういった難題にも取り組まなきゃいけない医療安全の仕事って、やりがいと面倒くさいが混在していて、本当に面白いなあとは思うのですが(笑)。皆さんはどう感じていらっしゃるでしょうか。

ではまた次号にて。

### 参考文献

- 1) ジェームズ・リーズン著、塩見弘監訳、佐相邦英、高野研一訳：組織事故一起おこるべくして起る事故からの脱出、日科技連出版社、1999。
- 2) 堀田秀吾：最先端研究で導きだされた「考えすぎない」人の考え方、サンクチュアリ出版、2020。
- 3) エイミー・C・エドモンドソン著、野津智子訳：恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす、英治出版、2021。