

医療組織の安全文化とリーダーシップ

加藤 淳 (愛知学院大学 大学院経営学研究科, gkato86@yahoo.co.jp)

Safety culture and leadership of healthcare organizations

Atsushi Kato (Graduate School of Business Administration, Aichi Gakuin University, Japan)

Abstract

What is the way to foster safety culture? This paper considers safety culture and leadership to foster safety culture of healthcare organizations, and organizational culture and a concept of leadership was adopted. Safety culture is included in organizational culture, however, safety culture emphasizes safety. Leadership is the main factor which makes organizational function of organizational culture. However, there are several types for leadership. Therefore, servant leader as nurse's leadership was adopted. Servant leadership is a leader and a leader who serves. This paper points out a nurse as servant leader of leadership of the healthcare organizations. Also, it is necessary to take notice of the nurse's validity as the servant leader.

Key words

healthcare organizations, organizational culture, safety culture, leader ship, servant leadership

1. はじめに

医療組織の安全文化を醸成するにはどうすれば良いのか。この問題については、多くの論者による論考が試みられているがその打開策は見出されていない。すなわち、安全文化を醸成するための唯一無二の方策は未だみつかっていないのが現状である。竹村他 (2011) によれば、安全文化の醸成を行うため、医療安全研修会の実施などを始めとするさまざまな取り組みが各医療機関で行われている。研修会などを通じて個人の意識改革や意識向上に努めている機関は少なくないものの、こうした研修による教育効果の測定は容易ではない、としている。

そこで、本稿では、医療組織の安全文化を醸成するために、「組織文化とリーダーシップ」(Schein, 1985) の考えを援用して、医療組織の安全文化とリーダーシップについての論考を試みたい。ここで、藤澤 (2002) によれば、安全文化とは、組織文化における安全に関わる文化的諸側面であり、安全に関わる態度、価値観、信念などから表現される行動パターンであるところに、組織文化との違いが指摘されている。すなわち、組織文化と安全文化の位置付けについては、図1のようになる。

ところで、組織文化とは何か。加護野 (1988) においては、組織文化を「組織構成員によって内面化され共有化された価値、規範、信念のセットである」と定義する。また、梅澤 (1990) においては、組織文化を「組織はそれ自体が、人間と同じように、考え、感じ、行為している。存続にむけて生活している。その生活の仕方には、組織ごとに一定の型 (パターン) がある。その考え方、感じ方、そして、行為の仕方に、組織なりの様式やスタイルがある。これは組織パーソナリティの中核をなすものであり、組織文化と総称されるのがこれである」と説明する。そして、Drucker (1954) においては、「優れた組織の文化を実現するために必要とされるものは行動規範である。強みの重視であり、真摯さの重視である。正義の観念と行動基準の高さである」とされる。

以上から、本稿では、まず、Schein (1985) による組織文化にアプローチするとともに、「組織文化とリーダーシップ」(Schein, 1985) について概観していく。そして、これらの論考をもとにしながら、医療組織の安全文化とリーダーシップについて述べたいと考える。

2. 組織文化 (Schein)

Schein (1985) によれば、組織文化とは「リーダーによって創造されるもの」であり、「リーダーシップのもっとも決定的な機能の一つが文化の創造であり、文化の管

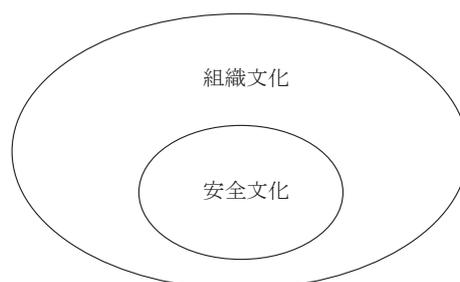


図1: 安全文化の位置付け (筆者作成)

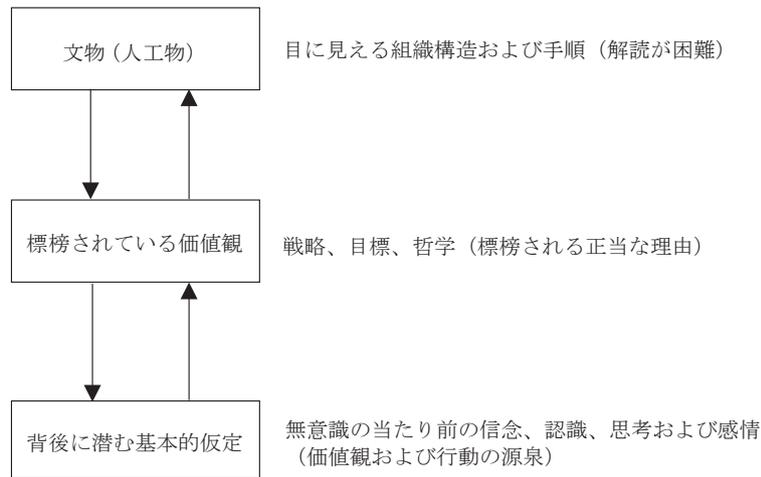


図2：文化のレベル (Schein, 1985)

理であり—必要とあらば—、文化の破壊である」とする。すなわち、組織文化とは「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン」のことである。そして、Schein (1985) においては、文化のレベルは、非常に可視的なものから、暗黙の目に見えないものまで3段階のレベルがある (図2)。

また、組織文化の機能とは「外部適応の課題、内部統合の課題を解決するとともに、(人が認知の不確実性や過剰性と直面するときを経験する) 不安を低減すること」であるとされる。

まず、外部適応の課題については「基本的には変化する環境との関係で組織が維持しなければならない対応のサイクルを明らかにすること」であり、その変化のサイクルの主要な要素としては、①使命と戦略 (中核をなす使命、第一義的責務、顕在および潜在化している機能の共有された理解を得ること)、②目的 (中核をなす使命から導きだされる目標についてのコンセンサスの構築)、③手段 (組織構造、作業の分担、報奨制度、権限の仕組みなどの目標を達成するために使われる手段についてのコンセンサスの構築)、④測定 (情報や管理システムのようなグループがどのくらいその目標を達成しているかを測定するために使われる基準についてのコンセンサスの構築)、⑤修正 (目標が達成されないとき、戦略の適切な補正あるいは修復についてのコンセンサスの構築) が挙げられる。

つぎに、内部統合の課題については「グループが少なくとも社会システムとして機能しようとするときにグループが必ず解決しなければならないもの」であり、①共通言語と概念分類 (もし、メンバーがお互いに意思疎通をしたり、理解したりできなければ、グループは定義により成立し得ない)、②グループの境界線およびメンバーの入会、退会の基準 (文化の領域でもっとも重要なものの一つは、だれがグループの中にいて、だれが外にいるのか、メンバーの資格を決定する基準は何かという

ことに関する共有された合意である)、③権力と地位 (どの組織もついでにみ序列やそのように権力を獲得し、維持し、失うかの基準や規則を創りださなくてはならない。この分野での合意は、メンバーの攻撃的感情の管理を容易にするために必要不可欠である)、④親密さ、友情、愛 (どの組織も、同僚関係、男女関係、組織の仕事管理する過程の率直さや親密さを扱うべき方法などに関するゲームのルールを作り上げなければならない)、⑤報奨と制裁 (どのグループも何がヒーロー的行為で何が罪深い行為か、何が財産や地位あるいは権力という形で報奨を得るのか、何が報酬の撤回や究極的には追放という形で制裁を受けるかを知る必要がある)、⑥イデオロギーと「宗教」 (どの社会とも同じに、その組織も、説明や解説のできない出来事に直面するが、メンバーがそれに対応し、説明や管理が不可能なものに取り組む不安を回避することができるための意味付けを与えなければならない) ことが挙げられる。

最後に、(人が認知の不確実性や過剰性と直面するときを経験する) 不安を低減することについては「グループや組織が抱えている内部および外部に対応すべき課題の各々において、もし外部から多くの刺激のなかから何が重要で、何が重要でないのかを選び分けることができなければ、人は高度な不安を経験する。ただし、文化的解決を得れば、ある程度、不安から解放される」としている。

しかるに、Schein (1985) においては、組織文化とは、外部適応の課題、内部統合の課題、(人が認知の不確実性や過剰性と直面するときを経験する) 不安を低減することの3つの側面で「企業組織の存続」に寄与すると考えられており、これらが組織文化の機能とされる。

3. 組織文化とリーダーシップ

Schein (1985) においては「われわれは、企業家や創業者あるいは、重要な組織変革を管理したリーダーたちの役割にとくに注目する必要がある。文化形成の過程はグループ形成の過程と同一であり、グループなしに文化は

存在しえないし、ある程度の文化をもたなければ、グループではなく、単なる人々の集合体でしかない。したがって、グループの生成と文化の形成は双方とも、リーダーシップ活動の結果である」とする。すなわち、Schein (1985) においては、組織文化の形成からマネジメントに至るまで、企業家や創業者などのリーダーによる「リーダーシップ」が、組織文化の機能の行為主体として、その主要な役割を果たしているとしている。

ところで、リーダーシップとは何か。田尾 (2005) によれば、リーダーシップとは、対人的に影響し合う関係をとらえるためには不可欠の概念である。具体的には、集団のメンバーに受け入れられるような目標を設定し、それを達成するために個々のメンバーの態度や行動を統合的に組み立て、いわゆる組織化を行い、それをさらに一定の水準に維持するという集団全体の機能である。あるいは、そのために、対人的な影響が集団に及ぶ過程全体がリーダーシップである。ただし、その明確な定義はなく、さまざまな見方がなされている。そこで、本稿では、松原他 (2008) の定義を引用して、リーダーシップとは「集団および組織の目標を達成するためにメンバーが影響力を行使するプロセスである」とする。

ここで、Schein (1985) による組織文化の機能を図示すると、図3のようになる。図3においては、Schein (1985) の提示する3つの課題を解決することが組織文化の機能となることを示すとともに、組織文化を機能させるには、これら3つの課題を解決することが必要とされることを示している。また、その際に、企業家や創業者などのリーダーによる「リーダーシップ」が、組織文化を機能させるために主要な役割を果たすことも示している。

そして、図3では、外部適応の課題の解決では、意見の一致、総意や合意を意味するコンセンサスが共通のキーワードとなっており、「共有された理解」を得ることが必

要とされる。つぎに、内部統合の課題の解決では、グループ内のメンバーの「意思の疎通や相互理解」が必要とされる。

最後に、(人が認知の不確実性や過剰性と直面するときに経験する) 不安を低減することでは、「組織成員の不安の低減」が示される。

4. 医療組織の安全文化とリーダーシップ

本節では、「組織文化とリーダーシップ」(Schein, 1985) の考えを援用して、医療組織の安全文化とリーダーシップについての論考を試みたい。Reason (1997) によれば、安全文化とは、報告する文化、正義の文化、柔軟な文化、学習する文化が作用し合うことにより、形成されるものである。行待 (2004) によれば、報告する文化とは、自らのエラーやニアミスを報告しようとする組織の雰囲気を目指す。正義の文化とは、許容できる行動とできない行動の境界を明確にし、信頼関係にもとづいた雰囲気づくりを目指す。柔軟な文化とは、業務過多、あるいは危険に直面したときに自らの組織自身を再構成する能力を目指す。学習する文化とは、安全情報システムから正しい結論を導き出す意思と能力、大きな改革を実施する意思を目指す。そして、柔軟な文化、報告する文化、正義の文化が揃って、真の学習する文化が生まれてくることとなり、安全文化が醸成されることとなる。

ところで、上述のように、組織文化を機能させるために主要な役割を果たすのは「リーダーシップ」であることが示された。ここで、「安全文化を機能させること」が「安全文化を醸成すること」であると理解するならば、医療組織の安全文化を醸成するために主要な役割を果たすのが「リーダーシップ」ではないかと考える。

たとえば、吉田 (2005) においては、「安全」とリーダーシップの関わりについて、リーダーシップが十分に発揮

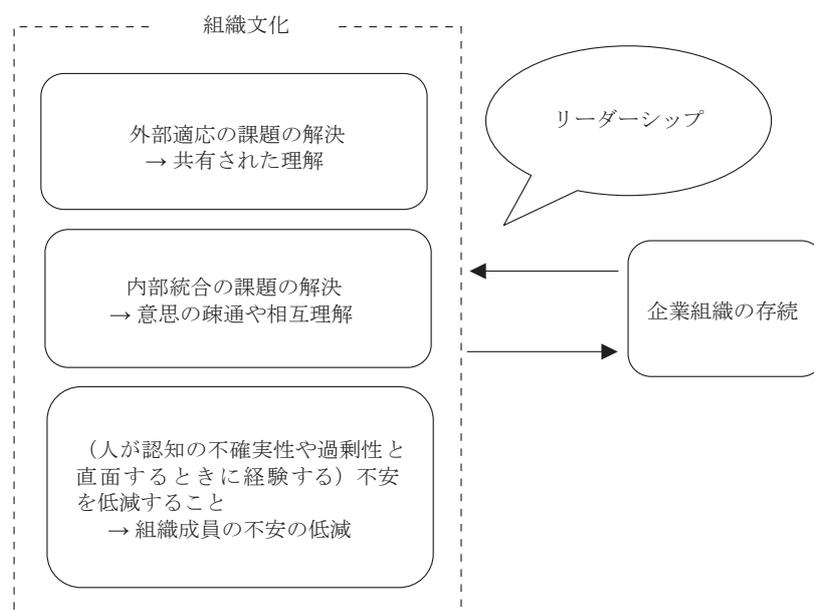


図3：組織文化の機能（筆者作成）

され、安全に対して真剣に取り組んでいる職場においては、そこで働く人々は安全意識が高く、問題に対する感受性も強いであろう。対照的に、管理者のリーダーシップに問題があれば、部下たちの意欲や安全意識は低くなり、事故発生の可能性も高くなるであろう。この点からも、リーダーシップが安全意識と重要な関わりをもっていることは明らかである、としている。

これらのエヴィデンスについては、三隅他（1996）において、管理者のリーダーシップが部下の安全意識、とりわけ、「コミュニケーション」と「職場規範」に強い影響を与えていることが示されている。また、山浦（2001）においても、リーダーシップが、安全であろうとする部下や職場全体の意識を育て、それを持続させるのに十分な効力をもっていることが示されている。

また、柴田（2008）においては、組織においてもっともリーダーシップを発揮しやすいのは組織階層構造のなかでは、組織の「長」である。程度の差こそあれ、組織成員は組織長の行動規範に自らの行動を合わせていく。そのため、組織内においては組織長の影響力が大きくなる傾向が強く、組織内における価値観や行動パターンなどの文化もまた、組織階層の上位から下位に伝播していく。これは、安全文化の醸成においても同様であり、安全を最優先する姿勢をもったリーダーをいかに育て、配置していくかが重要なポイントである、としている。

それでは、医療組織の安全文化を醸成させるために必要とされるリーダーシップとは何か。本稿においては、（リーダーシップの形態として）サーバント・リーダーシップを提起したいと考える。サーバント・リーダーシップとは、グリーンリーフセンター・ジャパンの定義によれば、「相手に対し奉仕する人である。相手への奉仕を通じて、相手を導きたいという気持ちになり、その後、リーダーとして相手を導く役割を受け入れる人」のことである。

また、サーバント・リーダーシップの提唱者である Greenleaf（1991）においては、「サーバント・リーダーは、何よりもサーバントである。まず、はじめに奉仕したい

という自然な感情があり、奉仕することが第一なのである。そのうえで、導きたいという願望に駆られるのである。異常なまでの権力欲をもったり、物欲に駆られたりするようなリーダーは、奉仕することを後回しにする。また、サーバントである人はほかの人たちの優先順位の高いニーズが満たされることに気を配る」と述べている。すなわち、サーバント・リーダーとは、指示、命令し、管理、コントロールするのではなく、むしろ、組織メンバーの一人ひとりがもっている才能、能力、可能性を十二分に発揮できるように助けるリーダーなのである。そのため、サーバント・リーダーシップは、従来のリーダーシップとは根本的に異なると言える。なお、Greenleaf et al.（1996）においては、サーバント・リーダーシップを「規範的・道徳的色合いの強いリーダーシップ論」とであると回顧している。

ここで、従来のリーダーシップとサーバント・リーダーシップの違いについては、表1のようにまとめることができる。

すなわち、中山（2016）においては、サーバント・リーダーシップの提唱者である Greenleaf（1977）の思想・哲学からサーバント・リーダーシップの特性として、①人を成長させること、②謙虚さ・真摯さ、③信頼、④受容と共感、⑤予見と概念化による指示、⑥奉仕とコミュニティの再建、の6つを抽出している。そして、榎原（2016）においては、米国では看護管理者のサーバント・リーダーシップが（ともに働く）看護師の職務満足度を向上させ、成長を促すことが認められている、としており、多くのプロフェッショナル（有資格者）が集まる医療現場では、サーバント・リーダーシップが有効なリーダー像として当てはまるのが窺える（同様の指摘は、高本，2014を参照されたい）。

その点では、医療組織の安全文化の醸成の担い手として、看護管理者がサーバント・リーダーとしての能力を発揮することが期待される。以上の考えを図示すると、図4のようになる。

表1：従来のリーダーシップとサーバント・リーダーシップの違い（グリーンリーフセンター・ジャパン，2012）

項目	従来のリーダーシップ	サーバント・リーダーシップ
1 モチベーション	最も大きな権力の座につきたいという欲求	組織上の地位に係らず、他者に奉仕したいという欲求
2 マインドセット	競争を勝ち抜き、達成に対して自分が賞賛されることを重視	皆が協力して目標を達成する環境で、皆がウィン・ウィンになることを重視
3 影響力の根拠	目標達成のために、自分の権力を使い、部下を畏怖させて動かす	部下との信頼関係を築き、部下の自主性を尊重することで、組織を動かす
4 コミュニケーション・スタイル	部下に対し、説明し、命令することが中心	部下の話を傾聴することが中心
5 業務遂行能力	自分自身の能力を磨くことで得られた自信をベースに部下に指示する	部下へのコーチング、メンタリングから部下と共に学び、よりよい仕事をする
6 成長についての考え方	社内ポリティクスを理解し活用することで、自分の地位を上げ、成長してゆく	他者のやる気を大切に考え、個人と組織の成長の調和を図る
7 責任についての考え方	責任とは、失敗したときにその人を罰するためにある	責任を明確にすることで、失敗からも学ぶ環境を作る

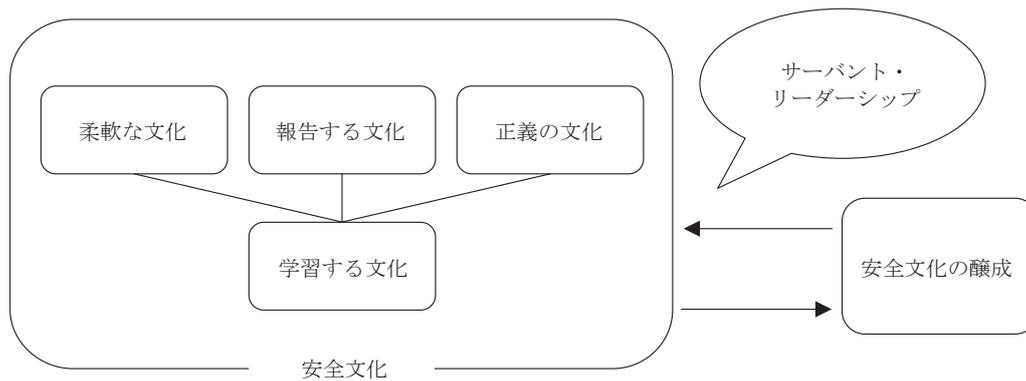


図4：安全文化の醸成（筆者作成）

5. 結語

本稿では、Schein (1985) による組織文化にアプローチするとともに、「組織文化とリーダーシップ」(Schein, 1985) について概観したことにより、「医療組織の安全文化とリーダーシップ」についての論考を試みた。その結果、医療組織の安全文化の醸成の担い手として、看護管理者のサーバント・リーダーとしての有効性に着目した。

サーバント・リーダーシップとは、ほかを率いる (lead) 者であると同時に、ほかを仕える (serve) 者であるという相反する面を備えているリーダーシップの形態である。しかしながら、サーバント・リーダーシップが「リーダー」である所以は、貢献する相手へのサーバントであると同時に、組織として向かう方向へとリードする点にある。

最後に、サーバント・リーダーシップの考え自体には目新しさがあるわけではないが、看護管理者のサーバント・リーダーとしての有効性についてはまだ注目されはじめたところである。その点では、本稿における論考について、ある一定の研究知見を提供できたのではないかと考える。

逆を言うならば、上述のとおり、看護管理者のサーバント・リーダーとしての有効性についてはまだ未確定の要素が多いため、今後の研究展開を注視していくことが課題となるであろう。

引用文献

- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row, Publishers. (上田惇生 (2006). 現代の経営 [上].ダイヤモンド社).
- 藤澤由和 (2002). 医療安全文化論—医療組織における安全文化概念—. *保健医療科学*, 51 (3), 137-141.
- グリーンリーフセンター・ジャパン (2012). サーバント・リーダーシップとは. (<http://www.gcj.com/sl01.html>).
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. The Greenleaf Center. (グリーンリーフセンター・ジャパン (2004). サーバントリーダー. グリーンリーフセンター・ジャパン).
- Greenleaf, R. K., Frick, D. M., & Spears, L. C. (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.

- 伊丹敬之・加護野忠男 (1989). *ゼミナール経営学入門*. 日本経済新聞社.
- 加護野忠男 (1988). *組織認識論—企業における創造と革新の研究—*. 千倉書房.
- 榎原理恵 (2016). *中規模病院の看護師長がサーバントリーダーシップを獲得するための支援モデルの開発*. 博士学位論文 (聖隷クリストファー大学).
- 松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰 (2008). *経営組織心理学*. ナカニシヤ出版.
- 三隅二不二・平木忠雄・桜井幸博・吉田道雄・三角恵美子・徳留英二 (1996). 原子力発電所における安全に関する意識の分析—リーダーシップおよびモラルとの帰帰分析—. *INSS Journal*, 3, 46-56.
- 中山敬介 (2016). 日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化. *近畿大学商学論究*, 15 (1), 55-73.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate Publishing. (塩見弘・佐相邦英・高野研一 (1999). 組織事故一起こるべくして起こる事故からの脱出—. 日科技連).
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Ashgate Publishing. (清水紀彦・浜田幸雄 (1989). 組織文化とリーダーシップ. ダイヤモンド社).
- 柴田高広 (2008). 安全文化醸成とリスクマネジメント. *安全工学*, 47 (2), 71-76.
- 高本真一 (2014). 患者とともに生きる. *日本看護倫理学会誌*, 6 (1), 96-97.
- 田尾雅夫 (2007). 看護マネジメントの理論と実際—人的資源論の立場から—. 医療文化社.
- 竹村敏彦・浦松雅史・濱野強・藤澤由和・相馬孝博 (2011). 医療安全意識の変化に関する研究—国立大学病院における経年変化の比較—. *日本医療・病院管理学会誌*, 243, 57-66.
- 梅澤正 (1990). *企業文化の革新と創造*. 有斐閣.
- 山浦一保 (2001). 組織の安全とリーダーシップ. *電気評論*, 86 (5), 26-30.
- 吉田道雄 (2005). 組織の安全とリーダーシップ—ヒューマンスキルの科学—. *安全工学*, 44 (1), 2-8.

行待武生(2004). ヒューマンエラー防止のヒューマンファクターズ, テクノシステム.

(受稿：2017年9月29日 受理：2017年11月25日)