

平成21年度国公立大学附属病院医療安全セミナー
2009年6月25日(木)

医療組織における グループ・ダイナミクス

杉万 俊夫

京都大学 人間・環境学研究科



危険とリスク

- 危険 --- 不可抗力、受容、諦観。
典型は自然災害。
- リスク --- 立ち向かって、ぶっつぶす対象。
リスク社会（ここ30－40年）。



リスクの原因

- 権威の低下
- 合理的判断
- 弱体化した権威の傘から漏れ出る脅威(=リスク)に、
- 合理的判断で立ち向かう。

リスク対応の難しさ

リスクには、合理的判断で立ち向かうしかないが、

- 合理的思考は、権威を低下させる
 - 権威から漏れ出るリスクが増大する。
- 合理的思考には、必ず、「前提(=公理)」がある
 - 前提のハズレがリスクを産む。
- したがって、リスクつづきはエンドレスに続く。エンドレスなリスクつづきを地道に継続する覚悟が必要。その継続が、リスクを危険に変える。

リスクとのつきあい方 組織の場合

組織の特徴 --- 人為性

- 人為的なルールによる加入・離脱。
- 人為的な水平的・垂直的分業による活動。

「組織的＝人為的＝合理的」ならざるもの

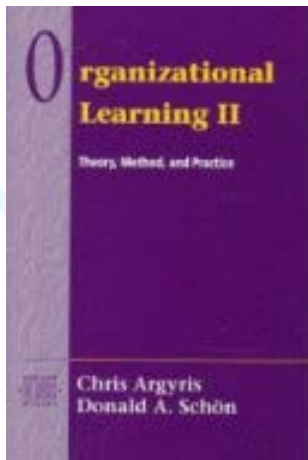
- 異質性・創発性（一見、合理性に反する）の導入。
 - セクショナリズムの打破 --- 異質な補助線
 - 学習する組織 --- 異質性を取り込む組織

セクショナリズム

- セクショナリズムは当たり前。なかったら大変。
- セクショナリズムの「徹底化」こそ必要。
セクショナリズムに収まりきれない動きを産む。
セクショナリズムへの反発(改変力)を産む。
- スモール・ワールド・プロブレム
米国の東海岸と西海岸が数ステップで結びつく。
グラフ理論が教えること。
セクションを結ぶ「異質」な補助線を引く。

学習する組織（組織学習）

- 集団・組織レベルの概念。
組織メンバーがよく学習する組織という意味ではない。
- C. Argyris (1978)



従来の「管理する組織」という観点に加えて、「学習する組織」という新しい観点を提起。

直面する問題に対処するのみならず、問題把握の根底にある前提を問い直す。これが、組織の一部のみならず、組織全体に必要。

「学習する組織」の包括的概念モデル

いかに「学習する組織」であっても、まずは「管理する組織」である。

日常の組織活動を、

業務遂行活動（管理する組織）

業務改善活動（学習する組織の一面）

の2種類の活動で概念化する。

その上で、日常の組織活動を変革する活動として**変革活動**（学習する組織のもう一面）を概念化する。

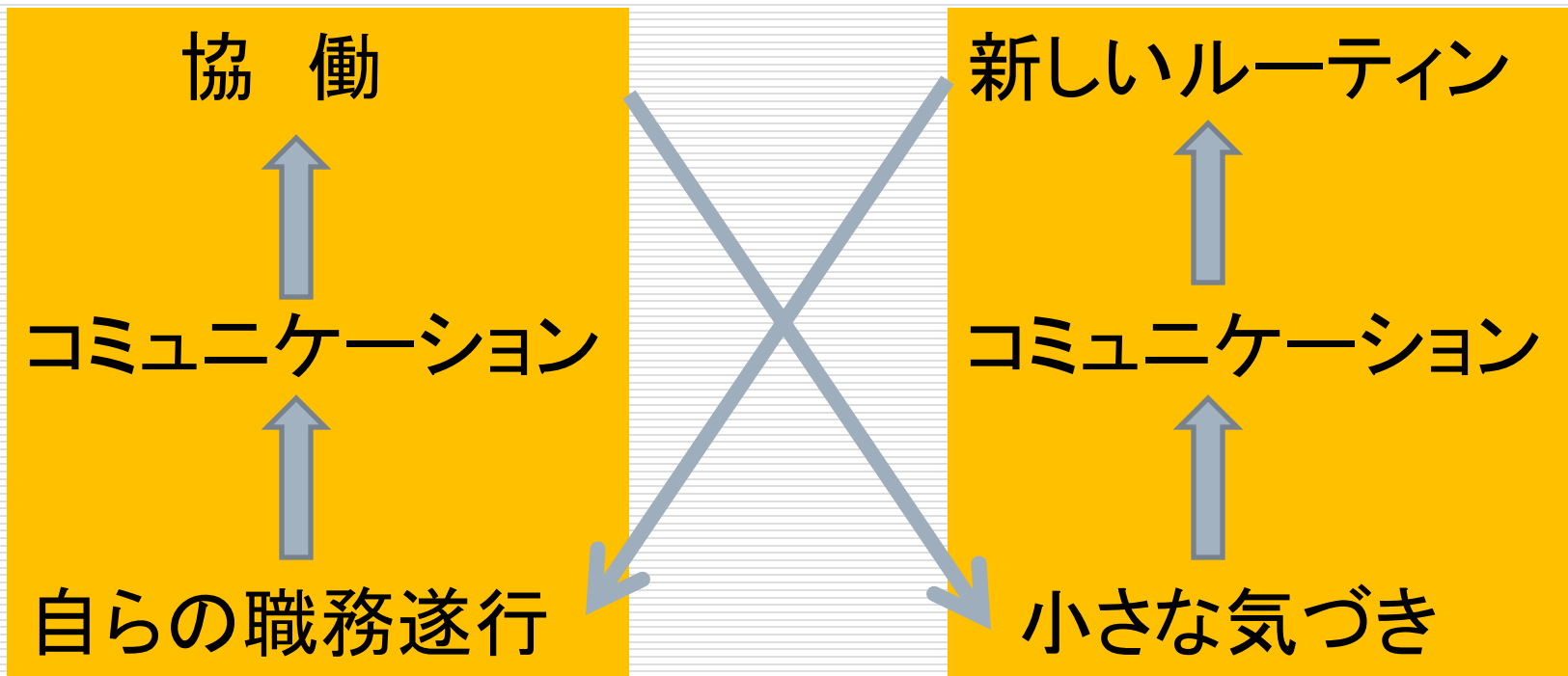
~~変革活動のトリガー（2種類）も組み込む。~~

「学習する組織」の日常的組織活動

業務遂行活動 + 業務改善活動

業務遂行活動

業務改善活動

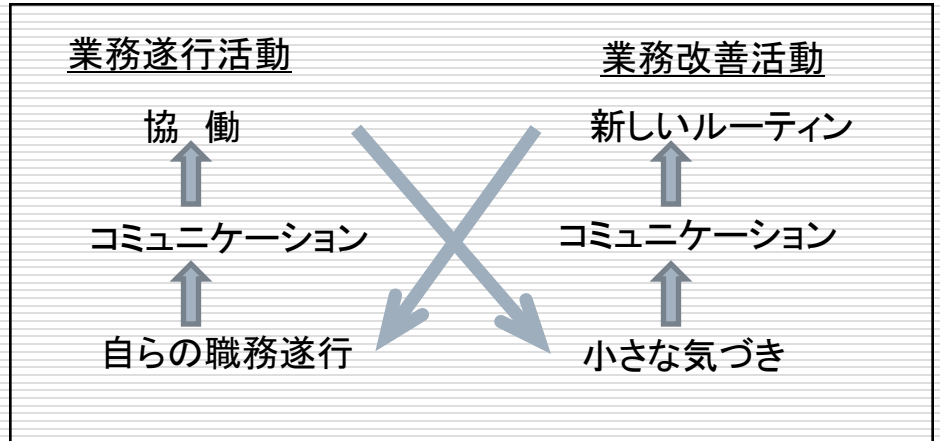


新しい日常的組織活動

外発的トリガー
- 物理的トリガー
- 社会的トリガー

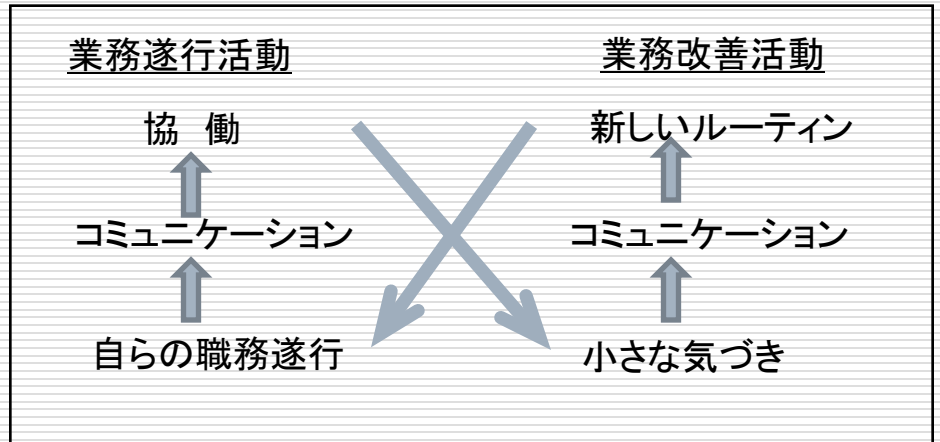


変革活動



従来の日常的組織活動

内発的トリガー
組織の片隅に
生まれる変革
の芽

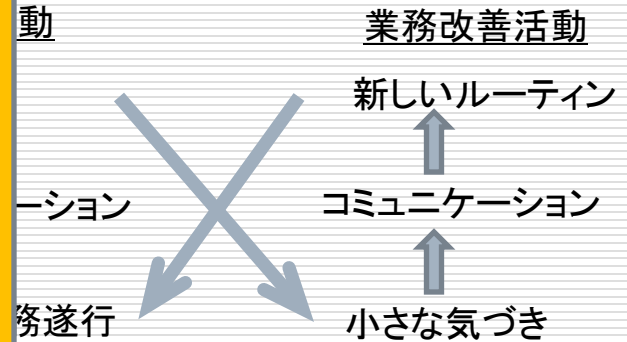


「学習する組織」の包括的概念モデル

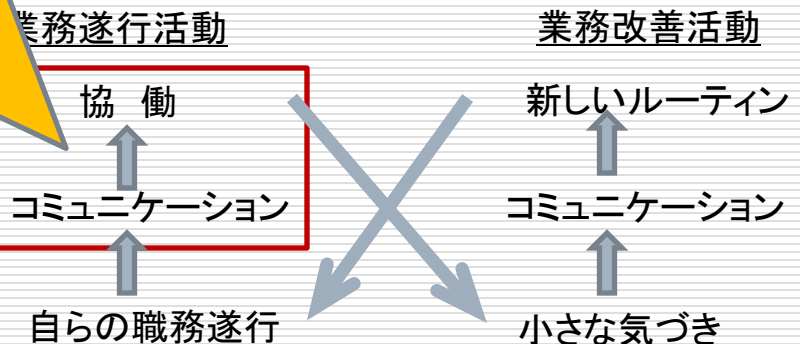
- ① 作業グループ単位の業務遂行
作業長の役割
デスクの配置
- ② 作業グループや課を越えての協力関係
業務の類似性(電気・計装)
発電所の文化
- ③ 定例ミーティング
朝礼での担当者のスピーチ
役職者ミーティング→作業グループ
- ④ トップの職場巡回
- ⑤ 長期休暇

内発的トリガー
組織の片隅に
生まれる変革
の芽

組織活動



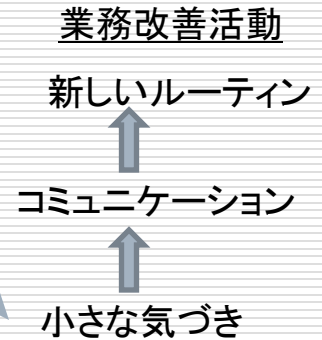
内的組織活動



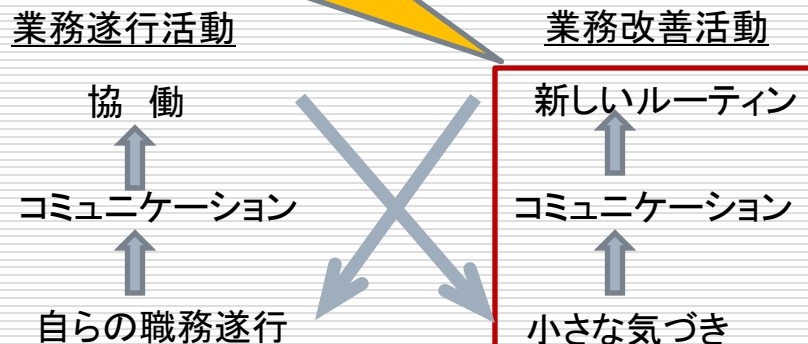
業務遂行活動を通じた組織学習を促進する活動

新しい日常的組織活動

- ① 研修
毎週1回の職場内研修と年間研修スケジュール
毎週1回の職場内研修(NUCIA、30分)
- ② 課長の手書きコメント
- ③ チェックリストの改訂・技能伝承システム
- ④ 表彰制度の活用



従来の日常的組織活動



内発的トリガー
組織の片隅に
生まれる変革
の芽

業務改善活動を通じた組織学習を促進する活動

新しい日常的組織活動

外発的トリガー
- 物理的トリガー
- 社会的トリガー



変革活動



内発的トリガー
組織の片隅に
生まれる変革
の芽

業務遂行活動 業務改善活動

協働 新しいルーティン

以前は想定していなかった水準の現場の安全重視を前提とする新しい活動に。

自らの職務遂行 小さな気づき

改善要望制度

協力会社 作業現場 → より安全な作業現場

改善要望には積極的に対応する 幹部: 制度導入・予算枠の決定
管理職: 改善の推進・管理
担当者: 改善案の採否検討

変革活動の事例 ①

新しい日常的組織活動

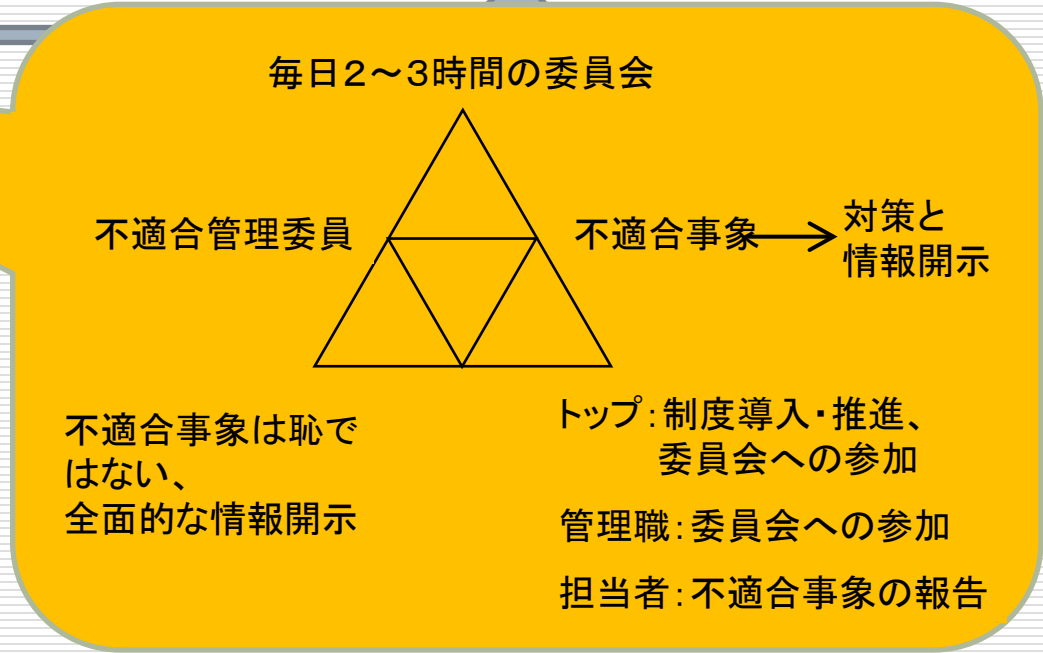
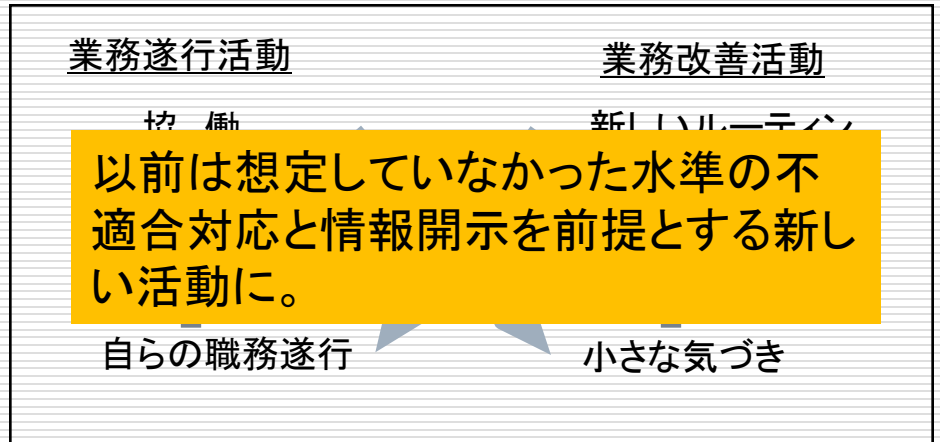
外発的トリガー
- 物理的トリガー
- 社会的トリガー

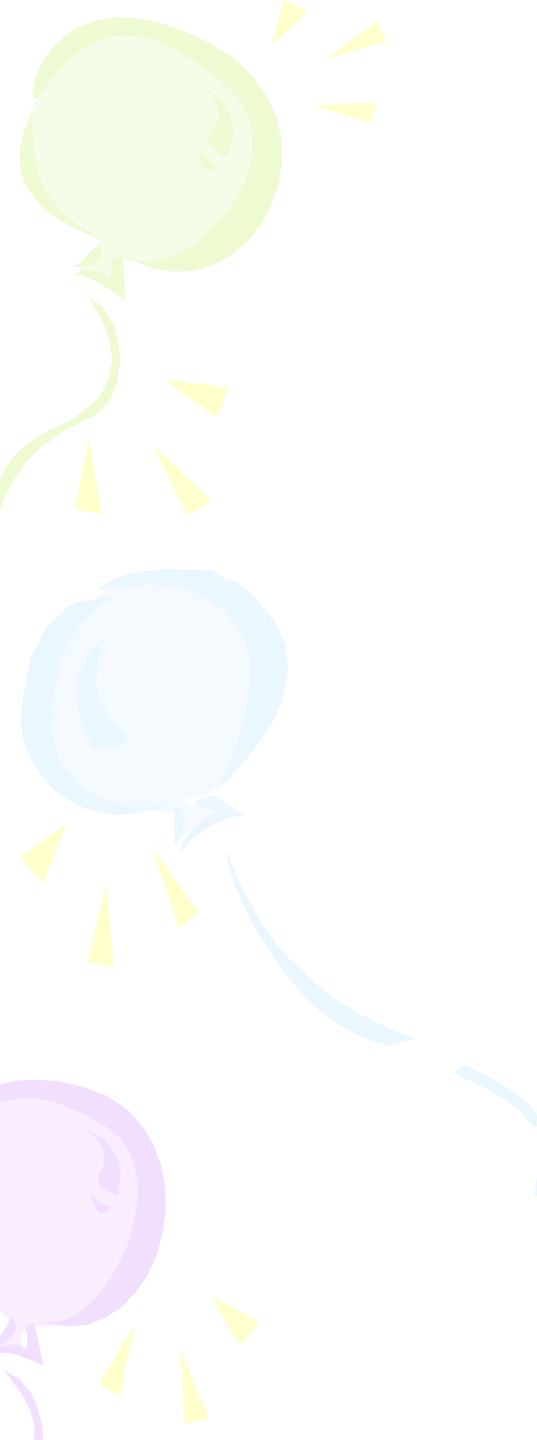


変革活動



内発的トリガー
組織の片隅に
生まれる変革
の芽





新リスク学 ハンドブック

現代産業技術のリスクアセスメントと
安全・安心の確保