

【資料 11】 COVID-19 における graceful extensibility の発揮 : スラック

リーダーシップとスラック

(文責 : 後藤隆久)

・「ルールによる安全管理」の呪縛

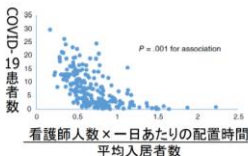

施設によっては、インシデントが生じるたびにルールを増やすことが安全管理の方針となっ
てしまっており、人々も「安全管理のため」と言われると思考停止に陥っている。ルールを守
らない人がいるからさらに確認を確実にするためのルールを作ろう、というが、「確認が多すぎ
るから、やらないのではないか」といった議論が必要と感じている。しかしルールを減らすと
いうことに人々の心理的抵抗が大きく、議論が進まない。どのようにすれば安全のためにルー
ルが必要、という呪縛から逃れ、「安全のためにルールを減らす」というマインドセットに遷移
していけるか、ということが今後の研究テーマの一つであり、教育・研修により新しいアプロ
ーチを実装していきたい。

・パンデミックから学ぶ病院管理者の「備え」と「リーダーシップ」の在り方

東日本大震災時の石巻港湾病院は、患者さんを全員救命し、1か月後には正常のオペレーシ
ョンに戻った。その秘訣は、日頃から優先すべきものが何かという理念が職員によく浸透して
いたこと、構成員がみんなで話し合っ物事を工夫する習慣が成立していたこと、地理的にも
必ず津波が来ると日頃から想定していたことであった。「日頃」が重要なキーワードになってい
た。

COVID-19 に関しては、2010 年の SARS の際に 10 年後に日本でもパンデミックが生じ得
ると言われていたらしいが、全く備えていなかった。病院が最も大事にすることは従業員を守
ることであるが、そこに思い至るのに時間を要した自分の経験からも、日頃から思考訓練して
備えることが必要である。クラスター発生数に関する論文では、看護師配置に余裕がある施設、
日頃から外部評価を受審し評価が高い施設（基本的事項が浸透した施設）ほどクラスターが少
なかった。このような、有事にうまく対応するためには平時の備えが有用というデータが複数
ある。さらに、平時のどのような行動や考え方が有事に役立つかを分析し、職員をモチベート
する力と、有事にはより強力なトップダウンの司令塔となる力と、それぞれのリーダーシップ

を病院管理者に教育したい。こうした課題解決型リーダーを育成する教材の開発と、不確かな中でとにかく意思決定をするケースディスカッション型研修プログラムの開発を目指している。

<p>COVID-19パンデミックでも、平時の評価が高い施設の方がうまく対応している。</p> <ul style="list-style-type: none"> COVID-19感染者が少ない施設は <ul style="list-style-type: none"> 看護師の配置に余裕がある。 外部評価が高い（日本の病院機能評価の介護施設版） 平時のどのような行動・考え方が有事に特に役立つのか？  <p>LI Y, et al. J Am Geriatr Soc 68:1899-1906, 2020</p>	<p>リーダーに必要な資質とは？</p> <ul style="list-style-type: none"> 有事と平時のリーダーシップは同じか？ どうやって育てればよいのか？ 
--	--

・「余裕（スラック）」の生み出し方（質疑応答より）

余裕（スラック）については、人的余裕については現場に余裕は全くないのが現状である。その中で持続的適応力を発揮するには、自分たちの持っているキャパシティが飽和しそうになったときに、平時からの様々なネットワークをつなぐことで境界線を動かし、キャパシティを増やすことが必要で、このような graceful extensibility がリソースコンストレイントを克服するためのキーワードである。そのように柔軟に対応しリソースを生み出すためには、組織の方針を明確に堅固に示すこと、それに向かってどういう具体策をとるかを皆が一丸となって考え、動けることが重要であり、さらに、うまく機能するものを生み出すためにはノンテクニカルスキルが重要であった。

現在の医療経済から見ると、病院に余力を持たせることは難しい。ある程度のところまで graceful extensibility で余裕を作り出すけれども、意図的に、どこまで平時のものを切り捨てるかという優先順位の判断が必要となる（graceful degradation）。その判断は平時から組織でディスカッションしておかないとできない。平時から有事を想定した判断・伝達トレーニングが大切である。

急性期病院が機能を縮めなければならないとき、受け手となるその他の病院の対応がカギとなるが、結局は補助金のおかげでうまく回るようになった。日本は世界的に見ても死亡者数も医療費も減少しており、成功していると言えるかもしれない。