

資料

# 医療安全管理者の職務遂行を支える経験

Experience to Support the Performance of Duties  
by Medical Safety Managers

矢嶋 ちか江<sup>1</sup> 吉川 三枝子<sup>2</sup> 鈴木 千衣<sup>2</sup>

Chikae Yajima, Mieko Yoshikawa, Chie Suzuki

キーワード：医療安全管理者，職務遂行，経験

Key words : Medical safety managers, Performance of duties, Experience

## Abstract

In this study, we will identify what kind of experiences support work performance for medical safety managers. We conducted individual interviews with five medical safety managers working at hospitals with a 7:1 basic hospitalization fee certified by the Japan Council for Quality Health Care and who have two or more years of work experience. These interviews were then analyzed qualitatively and inductively. Three core categories were extracted: “acquiring motivation to take on challenges,” “flexible practice based on beliefs,” and “continuing to take pride in work as a medical safety manager.” They acquired “motivation to take on challenges” by receiving support from the organization, medical safety management supervisors, and colleagues to overcome difficulties, despite struggling with the serious responsibilities of their new role of medical safety manager. Furthermore, when faced with problems and issues, they employed “flexible practice based on beliefs” according to the situation. As a result, they experienced the significance of their existence from achievements such as reforms in the organization and changes in the medical doctor, which served as the basis for “continuing to take pride in work as a medical safety manager,” and this pride further led to motivation to take on more challenges.

## 要旨

本研究は、医療安全管理者のどのような経験が職務遂行の支えになっているのかを明らかにする。日本医療機能評価機構認定の入院基本料7:1を取得した病院に勤務し、実務経験2年以上の医療安全管理者5名を対象に個々にインタビューを行い、その内容を質的帰納的に分析した。《挑むための原動力を獲得》《信念に基づいたしなやかな実践》《医療安全管理者としての誇りを持ち続ける》の3つのコアカテゴリーが抽出された。医療安全管理者に選ばれたことで新たな役割を担うことへの重責に不安を抱きながらも、組織や医療安全管理責任者や同僚から困難を乗り越えるための支えを受けることで、《挑むための原動力を獲得》し、さらに、直面している課題や問題に対して、状況に合わせて《信念に基づいたしなやかな実践》をしていた。その結果、組織の変革や医師の変化という成果から自身の存在意義を実感し、《医療安全管理者

受付日 2019年9月30日 受理日 2020年2月26日

\*1 佐久市立国保浅間総合病院 Asama General Hospital

\*2 佐久大学看護学部 Saku University School of Nursing

としての誇りを持ち続ける》こととなり、その誇りがさらに挑むための原動力に繋がっていた。

## I. 緒言

医療の高度化とそれに伴うシステムの複雑化により、医療現場で働く医療者は、いつ医療事故の当事者になるかもしれないという不安を抱えながら業務を行っている。また、内田(2005)は、「医療施設には、組織運営を掌握する官僚制権力と、医師を頂点とする専門家支配の権力との二重の権力構造が存在している」とその特徴を述べている。このような環境の中で、組織の医療安全推進活動の実践者である医療安全管理者(Medical safety managers以下「SM」とする)は、「自己の未熟さといった様々な困難や孤立感を抱きながら、医療安全活動が推進できない現状に葛藤している」(河城, 橋本, 森田, 田村, 内田, 2013)。一方、SMは、施設内にある権威勾配を乗り越え組織横断的活動を通し、患者への安全な医療の提供及び医師や看護師など全職員が安心して働ける環境づくりによる安全文化の醸成を役割としている。この役割を遂行するためSMは、孤独感やジレンマを感じながらも「自分の役割を重要な任務と受け止めポジティブな態度を示し、SMとしての役割を獲得している」(内田, 2005)。

このことからSMがポジティブに職務遂行を行うためには、SMの理論的知識と実践的知識に加え、医療安全活動を通して培った経験の蓄積と意味づけが重要であると考えられる。しかし、SMの職務遂行のためのノウハウは、経験を通して個人の中に蓄積され、さらに意識下にあるため語りにくいものになっている。このようなSMの知識は、Michel Polanyi(1996)のいう「暗黙知」といえる。

これらの暗黙知を形式知に変換し、他のSMに伝えていくことが最も重要であり、さらにSMの経験を概念化することに大きな意

義があると考えられる。

## II. 研究目的

本研究では、医療安全管理者の職務遂行を支える経験とはどのようなものかを明らかにし、今後の組織的支援の基礎的資料とすることを目的とした。

## III. 研究方法

### 1. 用語の定義

医療安全管理者: 医療機関の管理者から安全管理のために必要な権限の委譲と、社会的資源を付与され、管理者の指示に基づいて、その業務を行う者。

経験: 自ら主体的に外界と接触し、その相互作用を感覚・知覚を通して意識化し、その成果を意味あるものとして蓄積し、未来に向かって自己を知的に変化させる活動(森, 1970)。

### 2. 研究デザイン

質的帰納的研究

### 3. 研究参加者

選定要件は、日本医療機能評価機構の認定を受け、入院基本料7:1を取得している一般病院に勤務し、SMとしての実務経験が2年以上である者とした。

医療安全に関する雑誌から医療安全推進活動を積極的に推進していると考えられる施設を選び、施設長に研究依頼文書を郵送し、同意書及び、SMの紹介の返信を受領。その後、参加者本人に研究依頼文書を郵送し、同意が得られたSMを本研究の対象とした。

#### 4. データ収集方法

研究参加者に対し、インタビューガイドを用いた半構成的面接を行った。インタビューでは、SM 任命時や就任時の役割期待、SM として大切にしていること、SM の成長となったと思われる経験、忘れられない経験、職務継続が困難と思った経験と理由等を問いかけ、これらを通して SM として職務遂行を支える経験を語ってもらった。面接に要する時間は 60 分程度に設定し、研究参加者の希望する時間帯に行った。内容は研究参加者の許可を得て録音した。調査は、2013 年 11 月～2014 年 5 月に行った。

#### 5. データ分析方法

面接で得られたデータの逐語録を精読し、SM の職務遂行を支える経験を語った文脈を抽出しコード化した。コードの意味、内容の同質性・異質性について比較し、サブカテゴリーを命名した。サブカテゴリー間の関係性を考慮しながら最もその性質を表す言葉でカテゴリーを命名した。さらに「SM の職務遂行を支える経験とはどのようなものか」の問いに対する回答の意味内容の同質性、異質性に従い、カテゴリーの集合体を形成しコアカテゴリーとした。研究の厳密性確保のため、プレテスト及びメンバーチェックの実施、データの分析については看護管理を専門とする研究指導者 1 名と質的研究の指導者 1 名からスーパーバイズを受けた。

#### 6. 倫理的配慮

佐久大学研究倫理委員会「第 13-0007 号」の承認後、各施設責任者の同意を得た。研究参加者には、研究の目的、方法、プライバシーの保護、調査への協力は任意であり、同意の撤回や中止は自由であること、得られた情報は厳守し研究目的以外では使用しないこと、研究への不参加により何ら不利益を被らない事等を文書と口頭で説明し、文書で同意を得た。インタビューデータの録音は、研究参加者の同意を得るとともに、協力施設や研究参加者が特定されることのないよう、固有名詞のデータは記号化して扱った。

### IV. 結果

#### 1. 研究参加者の概要

研究参加者の選定要件を満たした 5 施設の SM 5 名に依頼し、その結果 5 名から同意を得た。研究参加者の SM 経験年数は平均 4 年 11 か月（最短 3 年目、最長 8 年目）、職種は 1 名が薬剤師であり 4 名が看護師であった。職位は 1 名が医療安全管理室長、1 名が医療安全管理副室長、3 名が SM であった。研究参加者の概要を表 1 に示す。

#### 2. 医療安全管理者の職務遂行を支える経験

分析の結果、3 つのコアカテゴリーと 7 つのカテゴリー及び、25 のサブカテゴリーが抽出された。（表 2）

以下本文中ではコアカテゴリーを《 》、カテゴリーを【 】、サブカテゴリーを〈 〉、生

表 1 研究参加者の概要

	年代	性別	職種	現在の職位	前職位	SM 経験年数
A	40 歳代	男性	薬剤師	医療安全管理副室長	主任	3 年
B	60 歳代	女性	看護師	専従 SM	副看護部長	4 年
C	50 歳代	女性	看護師	専従 SM	師長	6 年
D	50 歳代	女性	看護師	専従 SM	師長	5 年
E	50 歳代	女性	看護師	医療安全管理室長	副看護部長	8 年

データは斜字体の「 」で示し、各カテゴリーを説明する。

1) 《挑むための原動力を獲得》

これは、SMが難易度の高い職務を継続して遂行するための活動の源となる力のことであり、【覚悟して役割を引き受ける】【困難を乗り越える支えを受ける】の2つのカテゴリーで表された。

【覚悟して役割を引き受ける】では、病棟師長時代に一人で孤独に医療事故対応を行っていた時の辛い経験から、「(医療安全の)研修を通信で受け、自己学習をしていた経験もあり、(SMを)やろうと思った」といった〈満を持して引き受ける〉や、「養成研修は、SMとして業務を遂行するための基であり軸となるため、必死に学ぼうと思いました」と〈役割を背負って必死に受講する〉という覚悟で臨ん

でいた。また、SMの職に就くに当たり「完全にもう二足の草鞋を履かないでやらない」と〈全力で専念すると誓う〉や、「重責に押しつぶされそうで不安はいっぱいだが、患者や組織の安全に貢献できるのであれば、やりきるしかない」など新たな役割に伴う重責に不安を抱きながらもそのやりがいや価値に期待して〈医療安全管理者をやりきるしかない〉という決意でSMに就いていた。さらに、「看護部を出たほうが病院全体を動かせる」と〈組織的意思決定ができるポジションに期待〉し、業務遂行に全力投球する覚悟でSMを引き受けていた。

【困難を乗り越える支えを受ける】では、新しい学びを得ることも重要と考え「上司から学会や研修で新しい知識を得て現場に活かしてください。そのために予算をとってあるの

表2 医療安全管理者の職務遂行を支える経験

コアカテゴリー	カテゴリー	サブカテゴリー
挑むための原動力を獲得	覚悟して役割を引き受ける	満を持して引き受ける 全力で専念すると誓う 医療安全管理者をやりきるしかない 役割を背負って必死に受講する 組織的意思決定ができるポジションに期待する
	困難を乗り越える支えを受ける	医安全管理責任者に守られる 自己啓発のための経済的支援を受ける 共に支え合える同僚の存在 実践を支えつつける学び
信念に基づいたしなやかな実践	信念に基づいた実践	全職員を守ることを自分の使命とする 現場とつながるために働きかける
	前向きに変化を求める	困難をポジティブな思考で対処する 存在意義を求めチャレンジする
	状況に合わせた柔軟な対応	山積する課題と折り合いをつける 味方から巻き込む 現場を信頼して権限委譲する あらゆる策を尽くして情報を伝える 医療安全管理者としての策を獲得する
医療安全管理者としての誇りを 持ち続ける	変化を起こせた手ごたえ	自らの企画で組織が変革できた喜び 些細な成果を見つけ喜びとする 自分の介入による手ごたえを実感 医師の変化に手ごたえを実感
	医療安全管理者であることの 誇り	医療安全管理者としての存在意義を実感する 困窮時に医師から必要とされる 医療安全管理者の職務に満足する

ですから」と〈自己啓発のための経済的支援を受ける〉ことで、主体的に〈実践を支えつづける学び〉を深めていた。一方、「患者さんや家族と面談を行う際、事故後であればなおさら不満や不信感といったマイナスからのスタートです。対応が上手くいかなかったらと怖くなる」といったストレスを抱えながらも、SMは「『患者やスタッフのために頑張ってくれて助かっている』」、「『この対応で大丈夫』」と共感的に理解し、時には背中を押してくれる医療安全管理責任者の態度に、〈医療安全管理責任者に守られ〉ていると感じていた。また、「辛い時には弱音を吐ける同僚がいることでまた頑張れる」と〈共に支え合える同僚の存在〉に支援を受けながらさまざまな困難な状況に遭遇してもポジティブな思考に切り替えながら業務遂行ができていた。

## 2) 《信念に基づいたしなやかな実践》

これは、組織からの支援をうけ、目標を達成していく過程において自身の現場重視の信念に基づき、さまざまな策を柔軟に使い分け、状況に対応させながら前向きな思考で実践することであり、【信念に基づいた実践】【前向きに変化を求める】【状況に合わせた柔軟な対応】の3つのカテゴリーで表された。

【信念に基づいた実践】では、「職場が安心して自信を持って仕事をしてもらえる環境を作りたい。そこが基本軸です」と業務や役割に迷った時にはこの基本軸に戻り、職員が安心して業務が行えるよう組織体制の整備と支援を実践し〈全職員を守ることを自分の使命とする〉や、全職員の安全を守るためには現場スタッフと信頼関係をつくることが必要と考え、「『心配なことや、ちょっと聞きたいと思った時はいつでも電話してもらって大丈夫だよ』(中略)」と〈現場とつながるために働きかける〉ことを基本としていた。

【前向きに変化を求める】では、SMの業務はその性質上困難な出来事から開始をするため、「自分の考えと違う意見が返ってきた時、

どうしてこの人はそういう事を言うのか知りたい」と〈困難をポジティブな思考で対処する〉ことで多様なものの見方を行うことが必要と捉えていた。さらに、「患者や医療者の対話が少しでも上手くいくためにはメディエーターのスキルが必要と思って研修を受講し、今はトレーナー資格も取り職員への医療安全研修に活かしています」と新しいスキルの獲得を自己成長のためと肯定的に受け止め、〈存在意義を求めチャレンジする〉など主体的に挑んでいた。

【状況に合わせた柔軟な対応】では、直面している課題や問題に対し、「現場は委員会やいろいろな立場の人から様々なことを言われる。(中略)その時に言う事だけが解決にはならない」と現場の状況を考慮し対策の推進を断念し、〈山積する課題と折り合いをつける〉ことも必要と判断していた。さらに「自分の言うことを受け入れてくれない人もいますが、味方になってくれる人も少なからずいる」と周囲を動かすための仕組みとして支え協力してくれる〈味方から巻き込む〉ことが必要と考え、このような職員からアプローチしていた。

時には、「困難事例の中から得るものはいっぱいあると思うので現場で頑張ってみるというのも一つと思うし、医療安全に『後はよろしく』では現場は学ばないし成長しない」などSMが全ての事象に介入するのではなく、現場の成長を期待し〈現場を信頼して権限委譲する〉ことも行っていた。また、職員が業務を行う上で必要な情報を上手く使うことがリスクの低減につながると考え、「皆が集まれるような時間帯10分でも15分でも時間をください」と現場に出向き直接情報を伝えるなど、〈あらゆる策を尽くして情報を伝える〉など周知方法を工夫していた。

さらに、「時には(医療安全統括部長)の副院長に出てもらおう」「現場に調査に行くには非常勤の方にしてもらおう」など〈医療安全管理者としての策を獲得する〉ことで、相手の職

位に合わせた対応がより業務遂行に効果的と考えていた。

### 3) 《医療安全管理者としての誇りを持ち続ける》

これは、自身の権限で組織を変えることができた達成感と、SMとしての役割に価値を感じ、また他者から必要とされることで自身の存在意義を実感し、自己の努力によって職員の行動を変容させたことを“誇り”としていたということであり、【変化を起こせた手ごたえ】【医療安全管理者であることの誇り】の2つのカテゴリで表された。

【変化を起こせた手ごたえ】では、新規の研修会や委員会を企画・開催し、「研修が終わった後もスタッフの間で声を掛け相談している姿を見るようになった」といった〈自らの企画で組織が変革できた喜び〉を得ていた。また、医療安全推進活動の成果は「実は結果が出るようでないのが現状。リンクナースやスタッフの人達が順を踏んでやったという成長を良しとする」といった職員の成長に〈些細な成果を見つけ喜びとする〉といった変化を手ごたえとしていた。一方「対応した結果患者さんがわかってくれた」や「ご両親から『もう納得しました』と言ってもらえてうれしかった」と患者家族の理解を得られた結果に、〈自分の介入による手ごたえを実感〉していた。また、「(中略)辛い時間を共有すると、医師から『あなたが医療安全で良かった。困ったときはすぐに声をかけるからよろしく頼む』と言われ、対応前には医師の方から言葉をかけてもらえたことがなかったので、驚きと達成感を感じる」と、〈医師の変化に手ごたえを実感〉していた。

【医療安全管理者であることの誇り】では、SMの実践を遂行する過程において、「スタッフから『自分はこう考えているけど、医療安全の〇〇さんの考えやアドバイスが欲しい』と言われ、SMとして自分を必要としてくれていることに価値があると思える」と、

〈医療安全管理者としての存在意義を実感する〉や、医師に「この事例は、医療安全の〇〇さんの介入が必要だから、一緒に頼む」など〈困窮時に医師から必要とされる〉といった成果にSMとして活動を積み、いっそう信頼されるようになるにつれ、より医療安全推進活動の中心的なメンバーとして存在していると実感していた。また、「SMで看護職を終わったことは、自分としての総まとめとなり良かったと思っている」と〈医療安全管理者の職務に満足する〉ことが【医療安全管理者であることの誇り】となっていた。

## V. 考察

### 1. 医療安全管理者の職務遂行を支える経験の構造

SMらは、新たな役割に伴う重責に不安を抱きながらもその役割にやりがいや価値を期待して、医療安全推進者としての役割を果たそうと奮闘していた。河野(2014)は、「医療安全推進活動のためには、医療機関内において各職種がチームで医療システムに潜在するリスクと戦う事が重要である」と述べている。つまり、インシデントレポート等から得られたリスクへの対応として、担当部門や職種間だけでなく病院全体の考え方や仕組みの変更までが必要となる。これを日々繰り返しながら、患者へ安全な医療とケアを推進し、かつ職員が安心して働ける職場づくりに貢献するのがSMの業務である。さらに、SMがその役割を十分に発揮するためには、自身の管理者としての経験、戦略的思考、そして実践力が必要である。

このような状況の中SMは、《挑むための原動力を獲得》し、難易度の高い職務を継続して遂行していると考えられた。このコアカテゴリを根底に置き、各カテゴリとコアカテゴリから成る医療安全管理者の職務遂行を支える経験を構造化し、図1に示した。

以下にこの構造について説明する。

まず、SMは医療安全推進活動のリーダーとしての役割を覚悟し引き受け、さらに活動を通し医療安全管理者や同僚から困難を乗り越える支えを受けながら《挑むための原動力を獲得》している。そしてそれは、医療事故の当事者を作らないために医療安全推進活動を通し、全職員を守りたいという使命感を基本としている。さらに、よりよい医療安全推進活動を実践するために、SM自身から現場に働きかけ、時にはスタッフと対峙したり、一歩下がったりするなど失敗と成功を繰り返しSMとしての策を模索しながら《信念に基づいたしなやかな実践》を行い、組織の安全の向上を目指している。SMは、これらの実践で得た手ごたえやSMとしての存在意義を誇りと受け止め、《医療安全管理者としての誇りを持ち続ける》ことが、困難な状況に立ち向かうための新たな《挑むための原動力を獲得》となっている。

このようなSMの職務遂行を支える経験は、組織の医療安全文化の醸成を実現するために獲得したものであった。

## 2. 医療安全管理者が職務遂行するための経験について

SMは、自身の本来の職種と異なる専門的知識を必要とし、医療事故への対応だけでなく、医療安全教育を通じて組織の安全文化を醸成するといった幅広い業務が求められている。河城ら(2013)は、「医療安全活動を行う中で、未熟な組織体制、医療安全を捉える価値観の交差、医療安全管理者としての未熟さといった組織体制、職種間、自己の間でみえない隔壁を認識し、様々な困難を抱く中で孤独感を抱き、医療安全活動が推進しない現状に葛藤していた」と述べている。

SMは、医療機関の管理者から安全管理のために必要な権限の委譲と、社会的資源を付与され、管理者の指示に基づいてその業務を行う者とされているが、実際の病院組織では、職種や職位の壁によって部門間のつながりや協力が得られにくいといった状況がある。また、田村(2010)は、「アクシデントや医療事故とされる重大な事故には医師が関与している場合が多いが、医師が他職種と認識を共有しようとする気持ちが薄い場合は、看護師の

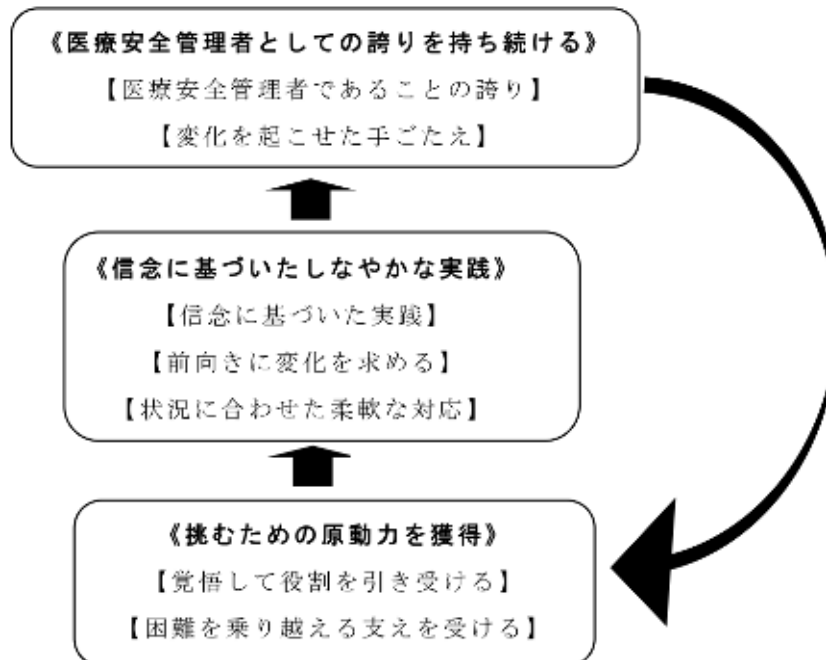


図1 医療安全管理者の職務遂行を支える経験の構造図

医療安全管理者が介入しづらい状況が作られてしまうことにもなりかねない」と述べている。

病院は、各部門に分かれた縦割り組織であり、ヒエラルキーと専門性の壁を超えることには困難を極める(内田, 2005)ため、SMの組織の安全文化の醸成を目的にした活動は、容易ではない。しかし、本研究参加者らは、全職員に向けて情報の伝達や教育を行い、時には困難な状況であっても医療安全管理責任者や同僚に支えられながらポジティブな考えで組織活動に奮闘していた。さらに、辛い時間を医師と共有した結果、医師から頼りにされ、SMとしての手ごたえを感じている。このような結果の要因としては、SMが医療安全の専門家として学んだ知識や経験に加え、職員を巻き込みながら安全文化の改善に取り組み続けてきたことが、医師の意識を変化させ、組織の中にSMの存在と必要性が認識されてきたこと等が考えられる。

また、石川(2008)は、「病院組織は、医療安全管理者の権限を強くし、それを明示し、上層部はそれを支援する必要があるだろう」と述べている。しかし、SMに強い権限が付与されてもその活動には限界がある。医療安全活動を推進するためSMらは、新たな役割に伴う重責に不安を抱きながらも医療安全推進者としての役割を果たそうとしていた。院長や医療安全管理責任者は、SMがこのような思いを持っていることを認識し、さらに職務遂行の過程では、肯定的フィードバックをかけるなど常に支えていく事が重要な役割である。これによってRMは職務遂行を継続することができると思われる。

### 3. 研究の限界と今後の課題

今回、日本医療機能評価機構の認定を受け、入院基本料7:1を取得し、医療の質が担保されている施設のSMを対象に調査を行った。そのため、この研究で明らかになった経験は、

上記の要件と異なる施設においては適用できない。

今後は施設の偏りをなくした調査と研究参加者数を増やし、研究を進めていく事が課題である。

## VI. 結論

医療安全管理者の職務遂行を支えている経験とはどのようなものかを明らかにすることを目的に、日本医療機能評価機構の認定を受け、入院基本料7:1を取得している一般病院に勤務し、SMとしての実務経験が2年以上である者5名を対象に、半構成的面接を行い、面接内容を質的帰納的に分析した。その結果、以下のことが明らかになった。

1. 医療安全管理者としての使命を果たし、安全文化の醸成を遂行する活動において、《挑むための原動力を獲得》し、《信念に基づいたしなやかな実践》を行う中で《医療安全管理者としての誇りを持ち続ける》ことが、困難な状況に立ち向かうための新たな《挑むための原動力を獲得》となり、《信念に基づいたしなやかな実践》に繋がっていた。
2. 医療安全管理者が医療安全推進活動を実践していくうえで、院長や医療安全管理責任者は、事あるごとに肯定的フィードバックをかけるなど常に支えていく事が必要である。

## 謝辞

本研究に当たり、貴重なお話を聞かせて頂いた医療安全管理者の皆様、ご協力いただきました多くの関係者の皆様に心よりお礼を申し上げます。

なお本研究は、佐久大学大学院看護学研究科看護学専攻修士課程で提出した修士論文に一部加筆・修正を加えたものである。本稿の



一部は第20回日本看護管理学会学術集会において発表した。

## 文献

- 石川雅彦(2008). 医療機関の管理者から医療安全管理者への権限移譲. 病院, 67(7), 624-627.
- 河野龍太郎(2014). 医療界のヒューマンエラー対策の動向. 病院, 73(11), 850-853.
- 河城仁美, 橋本和子, 森田なつ子, 田村美子, 内田史江(2013). 安全文化を醸成するために医療安全管理者が抱える困難. 看護・保健科学研究会誌, 14(1), 11-19.
- Polanyi, M(1966). 佐藤敬三訳(1980). 暗黙知の次元. 紀伊國屋書店.
- 森有正(1970). 生きることと考えること. 講談社現代新書. 78-98.
- 田村京子(2010). 看護師の医療安全管理者が認識する医療安全問題. 生命倫理, 20(1), 85-93.
- 内田弘美(2005). 看護管理者の責任—医療リスクマネジメントにおいて看護職に期待される役割と課題—. 生命倫理, 15(1), 51-58.