多職種連携協働風土サーベイワークショップ

～多職種連携寺子屋～

富士宮市立病院

2020年１１月１９日

東京情報大学大学院総合情報学研究科
教授　松下博宣
hironobu-matsushita.com

ワークショップの流れ

10：00

Part1: 挨拶＆イントロダクション

Part2: 2020年度多職種連携協働風土サーベイ結果報告

（東京情報大学看護学部准教授　市川香織）

Part3: ・医療の質、患者安全編

・コラボレーティブ・リーダーシップ（AICLS）分析

（文京学院大学大学院 保健医療研究科　藤谷克己）

昼休

Part4: 多職種連携寺子屋

（東京情報大学大学院総合情報学研究科　教授松下博宣）

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

今日のゴール

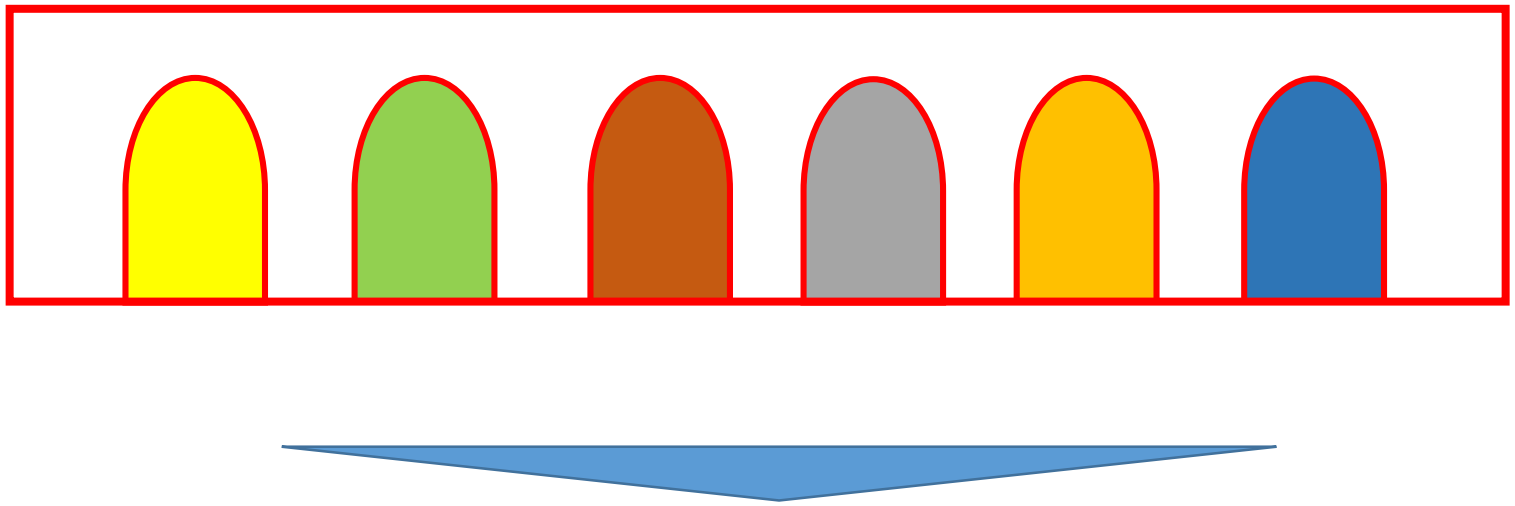
- 多職種連携風土サーベイの結果をシェアする。
- 自分たちの多職種連携（チーム医療）をふり返る。
- ラーニング（学び）とアンラーニング（学びほぐし）。
- コラボレーティブ・リーダーシップの一端を体得する。
- 多職種連携をより進めるためのヒントをシェアする。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

タコは蛸壺（コンフォートゾーン）に入り込む

医療専門職は専門分野に入り込みやすい

専門分野



小さな聖域、相互不干渉

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

たこつぼ聖域

- 干渉なしで内輪で仲良くやれる
- 業務を固定化できる
- あまり変化の波をかぶらない

- 業務の「はざま」に3つの「ム」がたまる
- ムリ、ムラ、ムダ
- 医療安全、医療の質、効率にとって？？？

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

リーダーシップ

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

孫氏に見るリーダーシップ（松下, 2020 p 140）

智・・・・正しい知識を活用した判断力
勇・・・・機会をとらえ果敢に行動する積極性、決断力
信・・・・信用、信頼、嘘をつかないこと
厳・・・・目的を達成するため厳しい態度
仁・・・・思いやり、誠心誠意の姿勢

松下博宣(2020).多職種連携とシステム科学：異界越境のすすめ.日本医療企画.

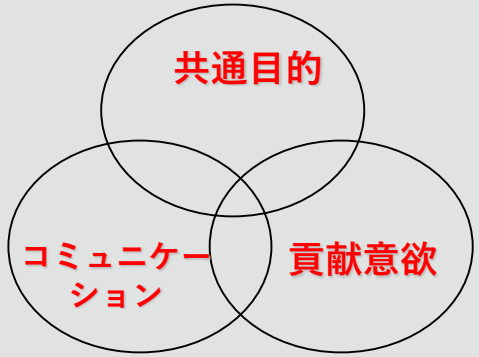
2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

リーダーシップとは(松下, 2020 p147)

リーダーシップとは、ある状況のもとで目標達成に向けコミュニケーション過程を通じて発揮される対人影響力である。（ハーシー／ブランチャード）

リーダーシップを発揮する → チームを通して → 思いを実現する

組織を成長させる要素

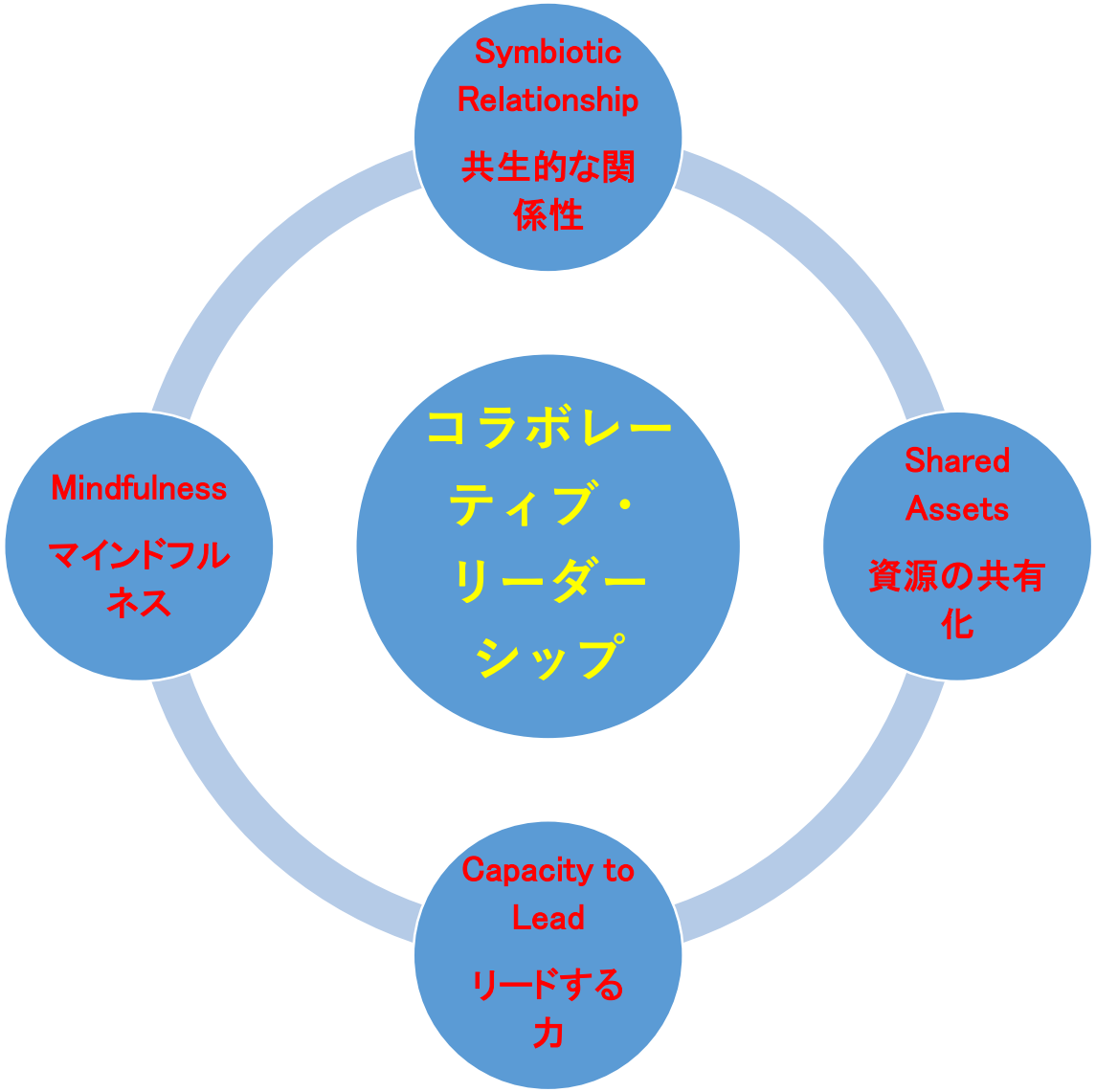


組織を成立、維持、成長させる為には、組織構成員
同士が共通目的を持ち、貢献意欲があり、
コミュニケーションが必要である。
（バーナード）

松下博宣(2020).多職種連携とシステム科学：異界越境のすすめ.日本医療企画.

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

コラボレーティブ・リーダーシップとは



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

①まわりをハッピーにする

②異界越境してアンラーニングする

③情報、知識、知恵を共有する

④エンパワーする

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

①まわりをハッピーにする

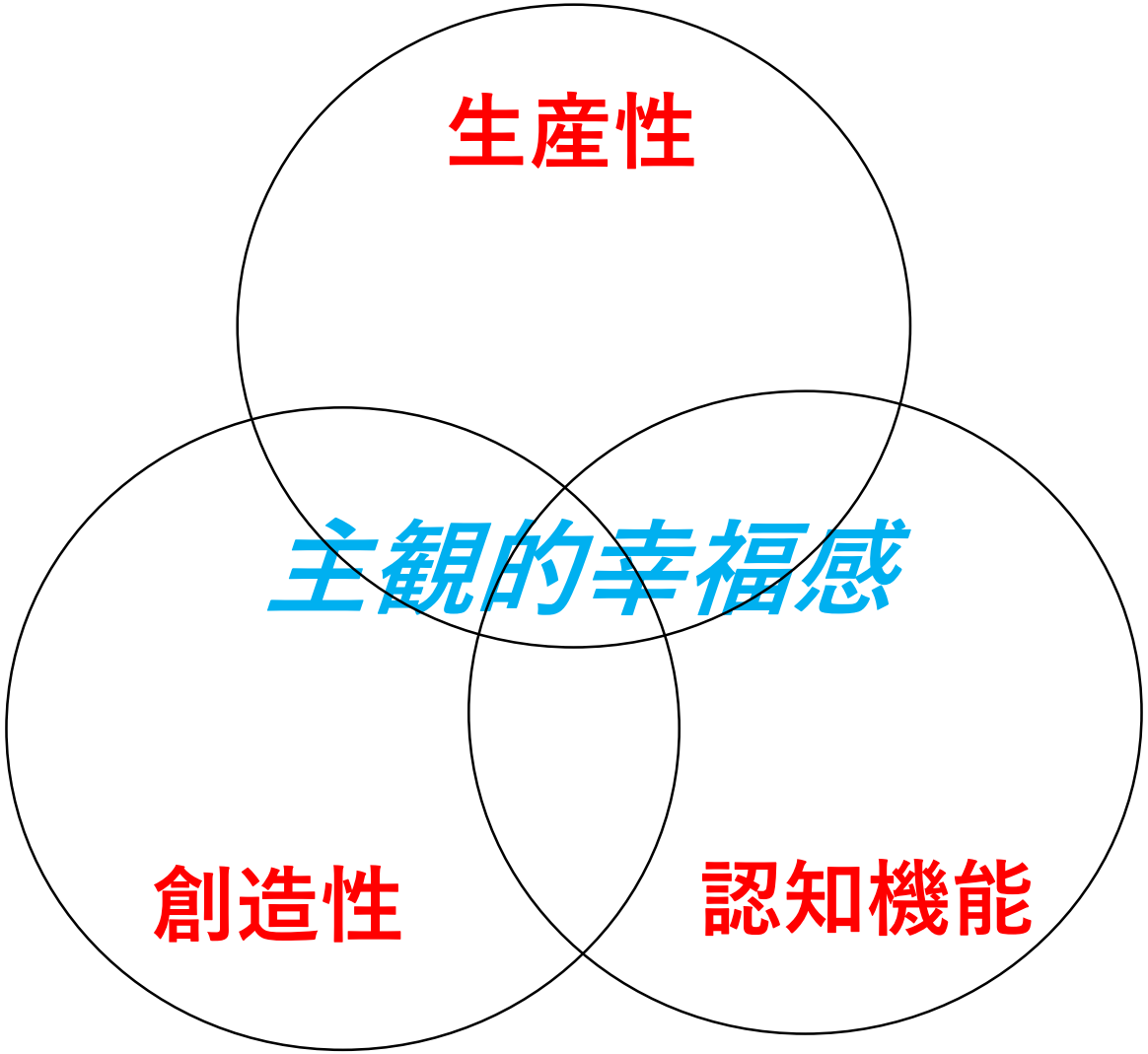
2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

主観的幸福感の効用

- ある人が幸福な友人を持つと、その人が幸福になる可能性は約9%増大し、不幸な友人を持った場合は,幸福になる可能性が約7%減少する(Christakis, 2009)。
- 幸福な人は、他人の幸福を考慮し,幸福な人と関係性をとり結ぼうとするし、幸福な人同志は群れる傾向がある(Christakis, 2009) 。
- 主観的幸福感は、認知的機能を上げる。たとえば,創造性を高める(Isen, Daubman, & Nowicki, 1987)。
- 受容性が増進され(Estrada, Isen, & Young, 1997),注意の幅が拡張される(Isen, 2003)。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

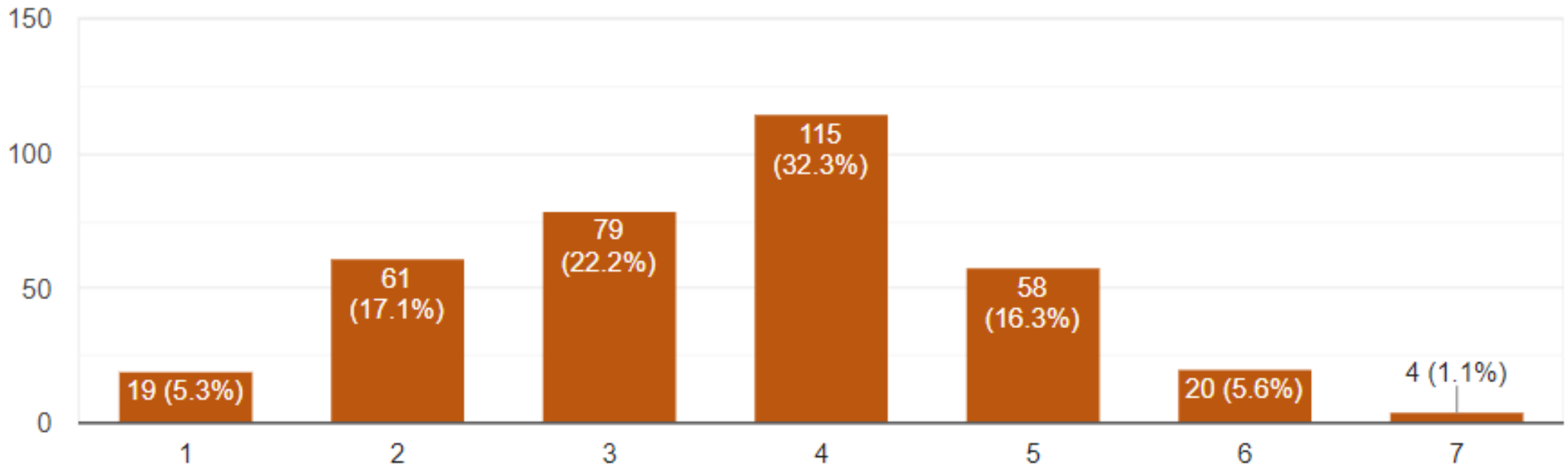
経営資源としての主観的幸福感



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

38.ほとんどの面で、私の人生は私の理想に近い。

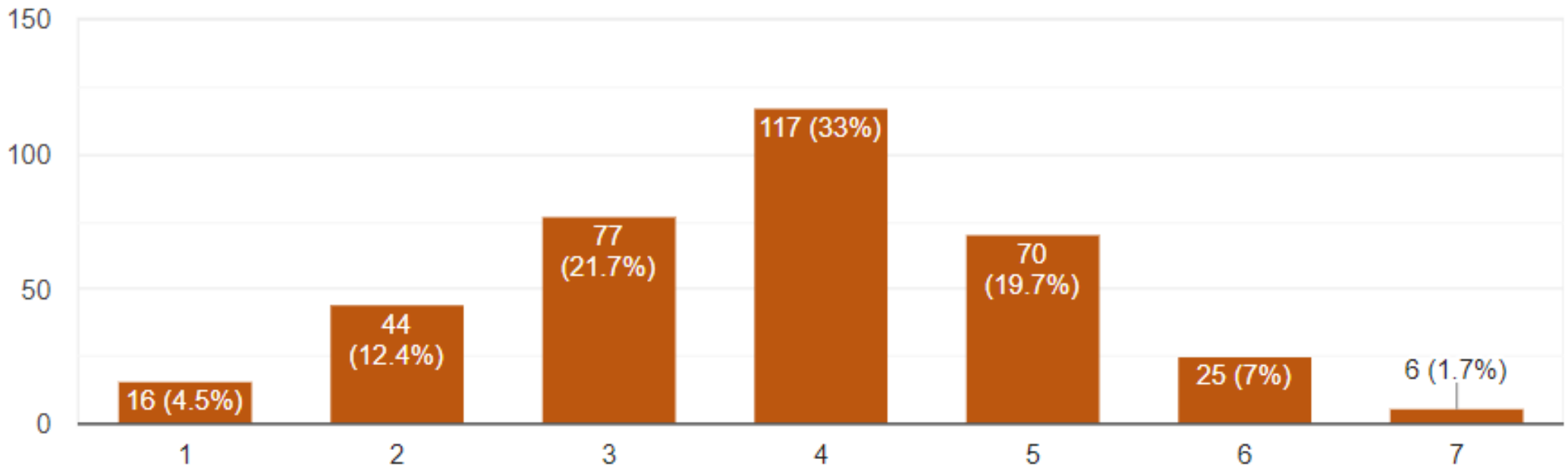
356 件の回答



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

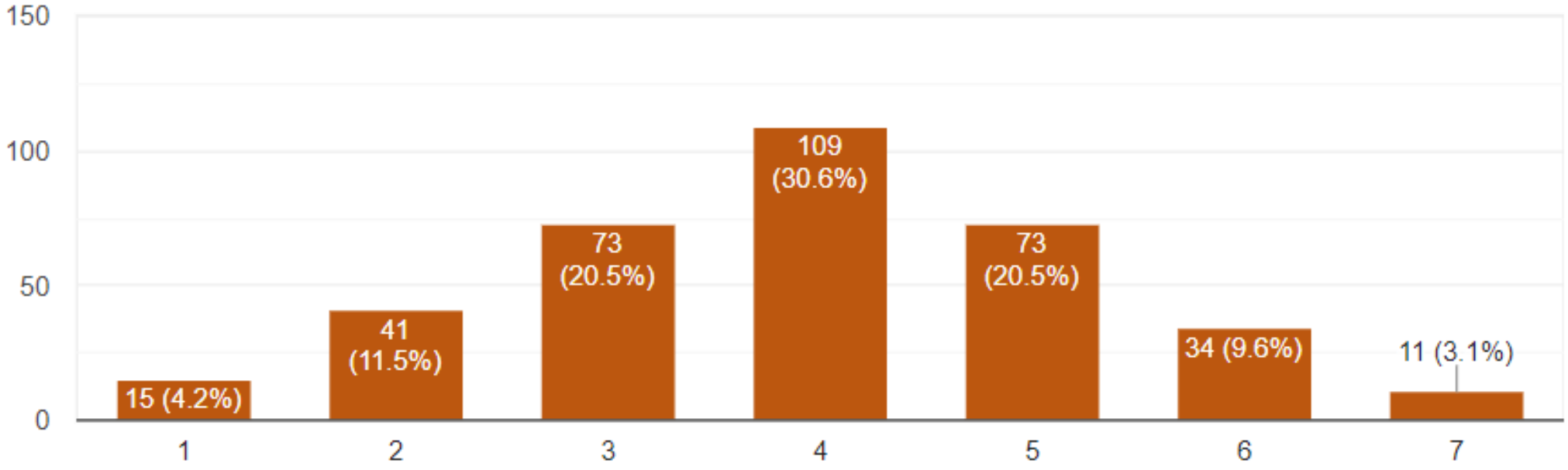
39.私の人生は、とても素晴らしい状態だ。

355 件の回答



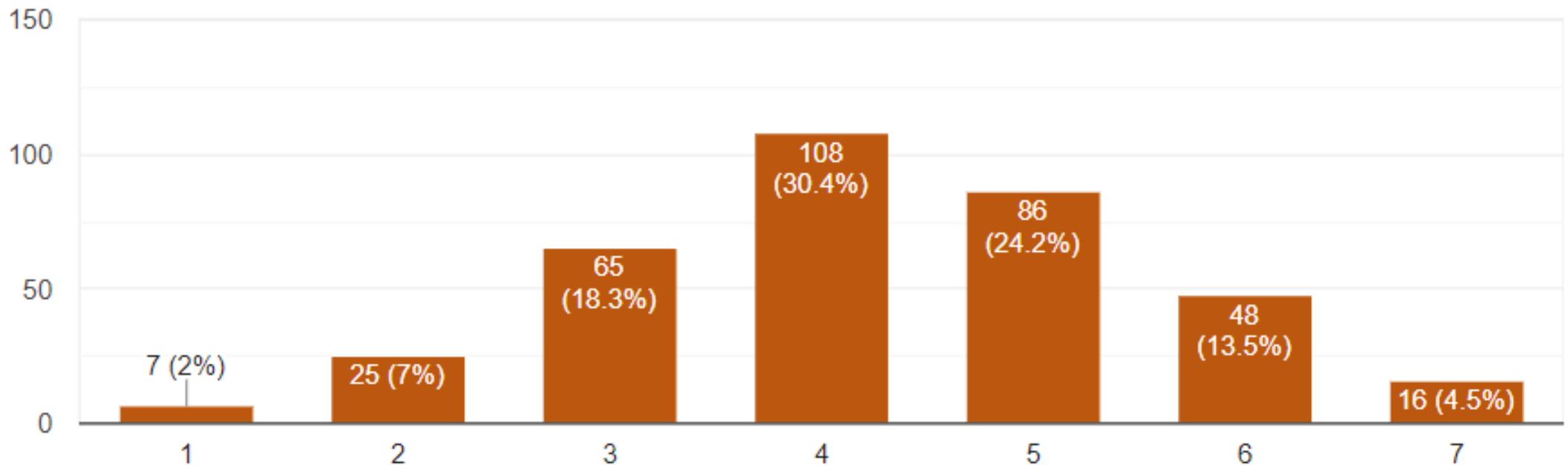
40.私は自分の人生に満足している。

356 件の回答



41.私はこれまで、自分の人生に求める大切なものを得てきた。

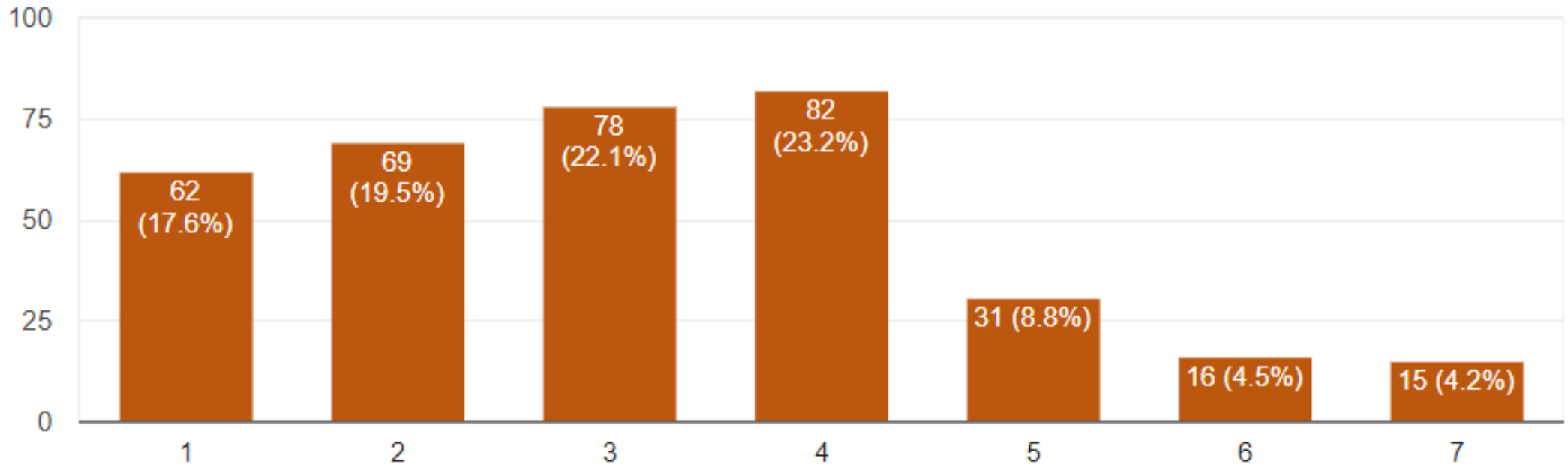
355 件の回答



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

42.もう一度人生をやり直せるとしても、ほとんど何も変えないだろう。

353 件の回答



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

異質なモノコトの間の関係性

協　　力

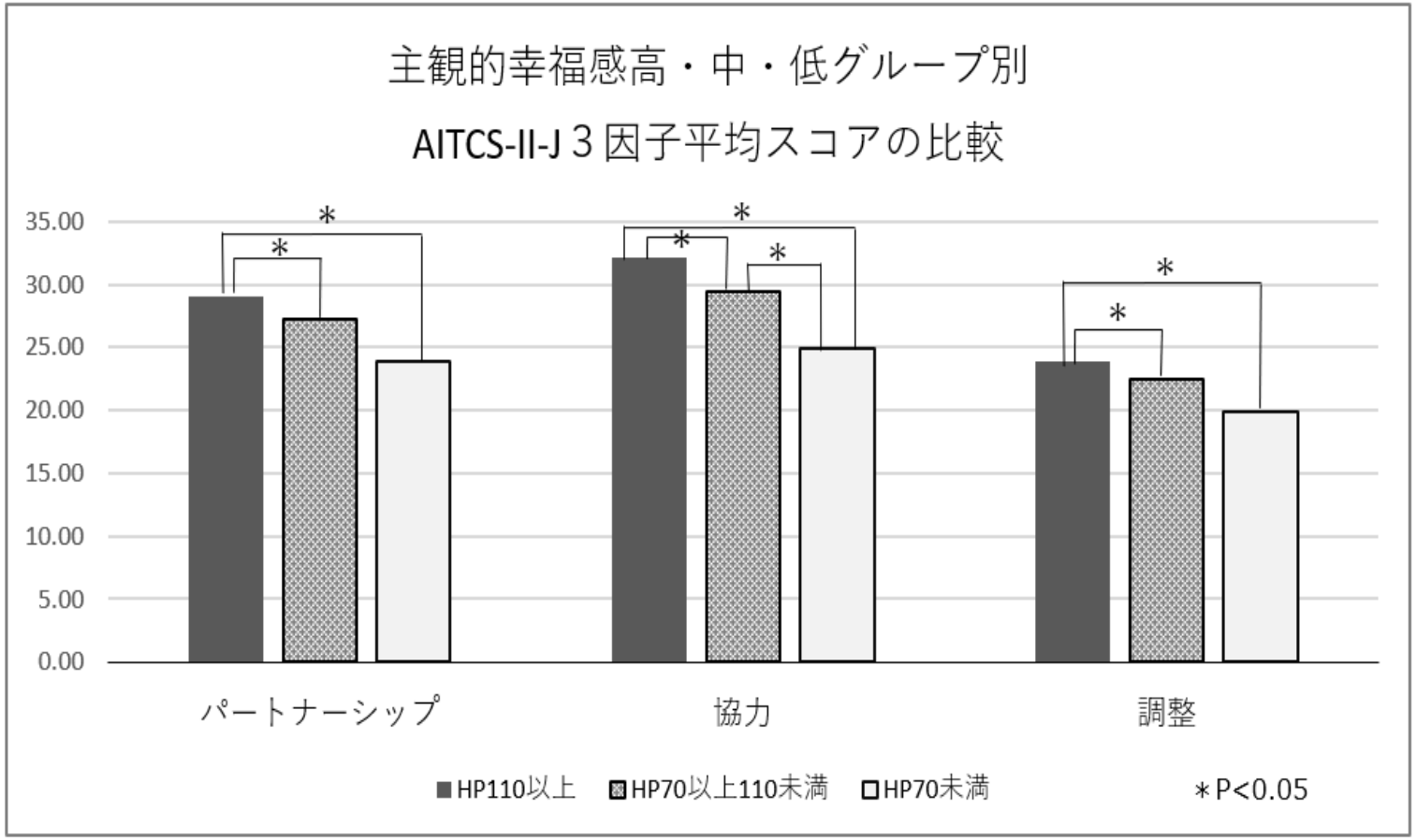
調　　整

パートナーシップ

主観的幸福感

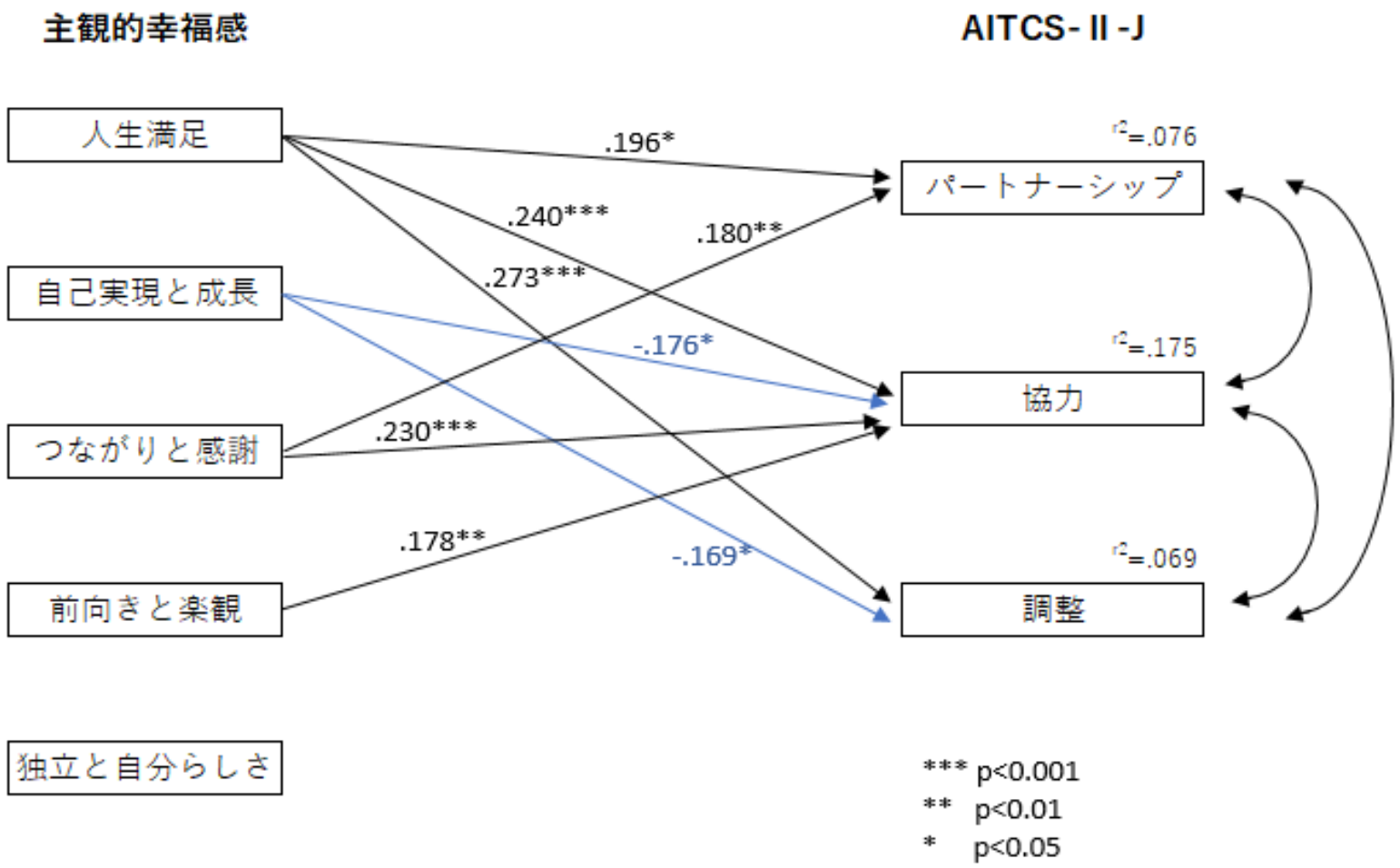
2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

主観的幸福感の比較



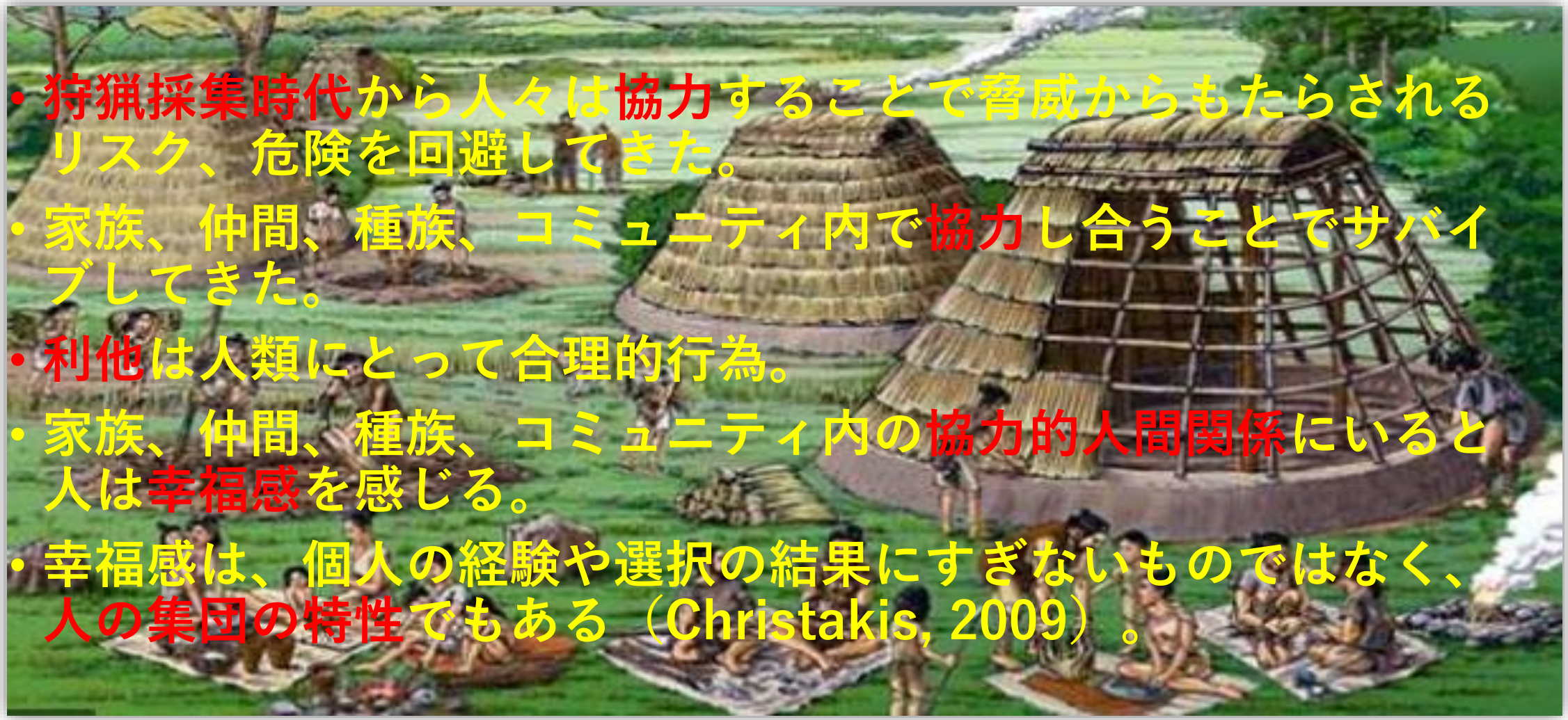
2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

主観的幸福感とAITCS- II -Jのパス図



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

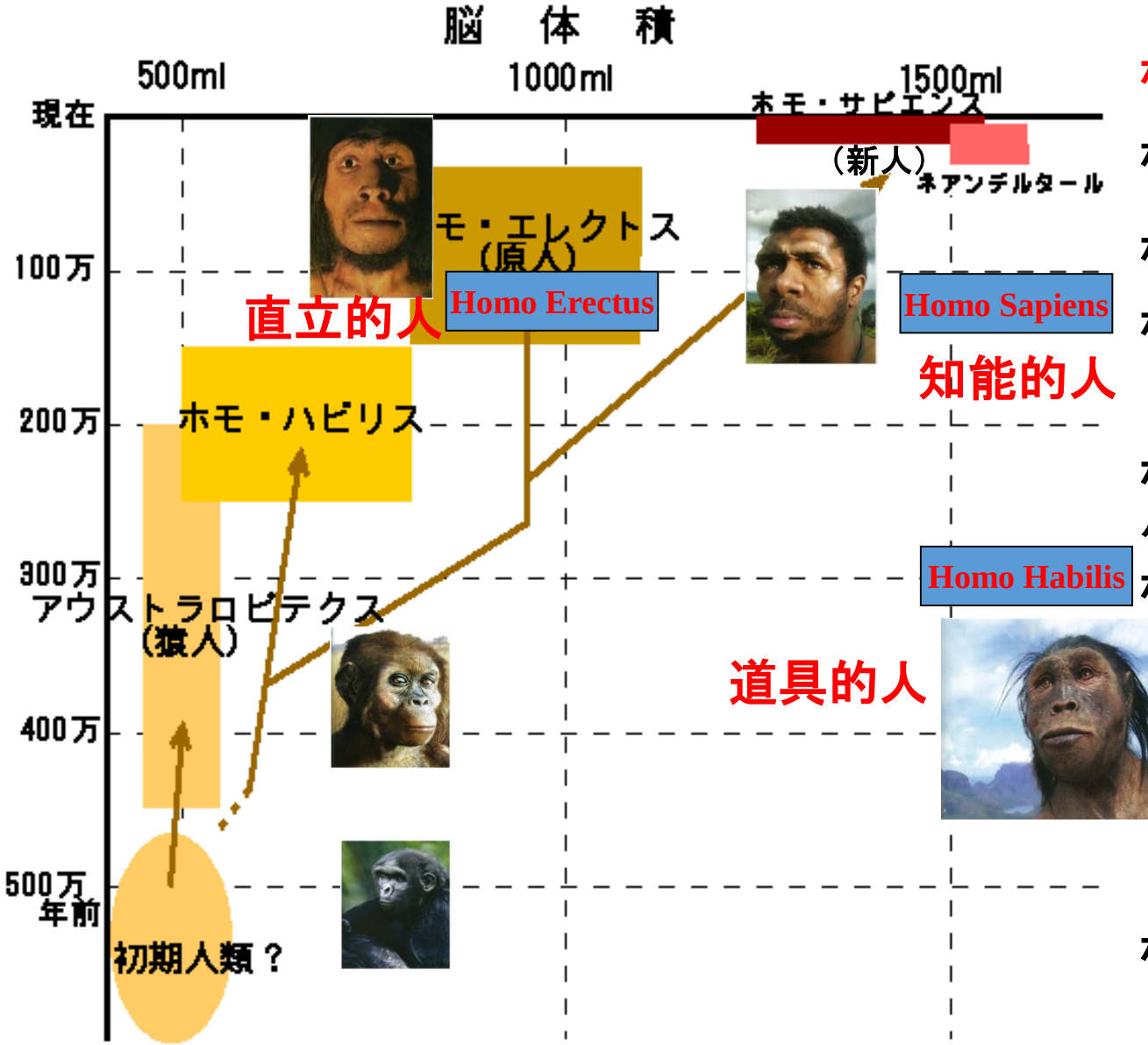
人類進化の中に埋め込まれている協力遺伝子



- 狩猟採集時代から人々は協力することで脅威からもたらされるリスク、危険を回避してきた。
- 家族、仲間、種族、コミュニティ内で協力し合うことでサバイブしてきた。
- 利他は人類にとって合理的行為。
- 家族、仲間、種族、コミュニティ内の協力的人間関係にいると人は幸福感を感じる。
- 幸福感は、個人の経験や選択の結果にすぎないものではなく、人の集団の特性でもある（Christakis, 2009）。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

協力は人類進化の一大推進力



人間の特性

ホモ・コラボタス	協力	全史
ホモ・ルーデンス	遊戯	特質
ホモ・エコノミクス	経済	200年前
ホモ・サピエンス	知性	20万年前
ホモ・エルガストル	労働	150万年前
ホモ・ハビリス	道具	200万年前
ホモ・エレクタス	直立	700万年前

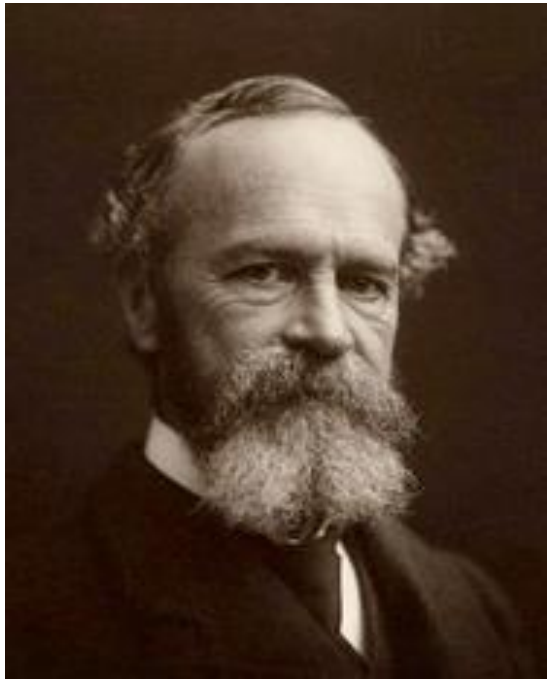
©2020 Hironobu Matsushita

だれもができる多職種連携のコツ

- 幸福な人は協力する。
- まずは自分がハッピーになろう。
- まわりの人々をハッピーにしよう。
- まわりの人々がハッピーになることによって、他者の生産性、創造性、認知機能が向上する。
- さらにみんなが協力しあう！
- すると組織のサバイバルに繋がってゆく。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

幸せだから笑うのではない、笑うから幸せなのだ(William James)



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

ワーク1

- 2人１組のチーム作ってください。
- まずは挨拶から。
- AさんはBさんを笑わせてください。
  （Bさんが笑ったら）
- BさんはAさんを笑わせてください。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

ワーク1のまとめ

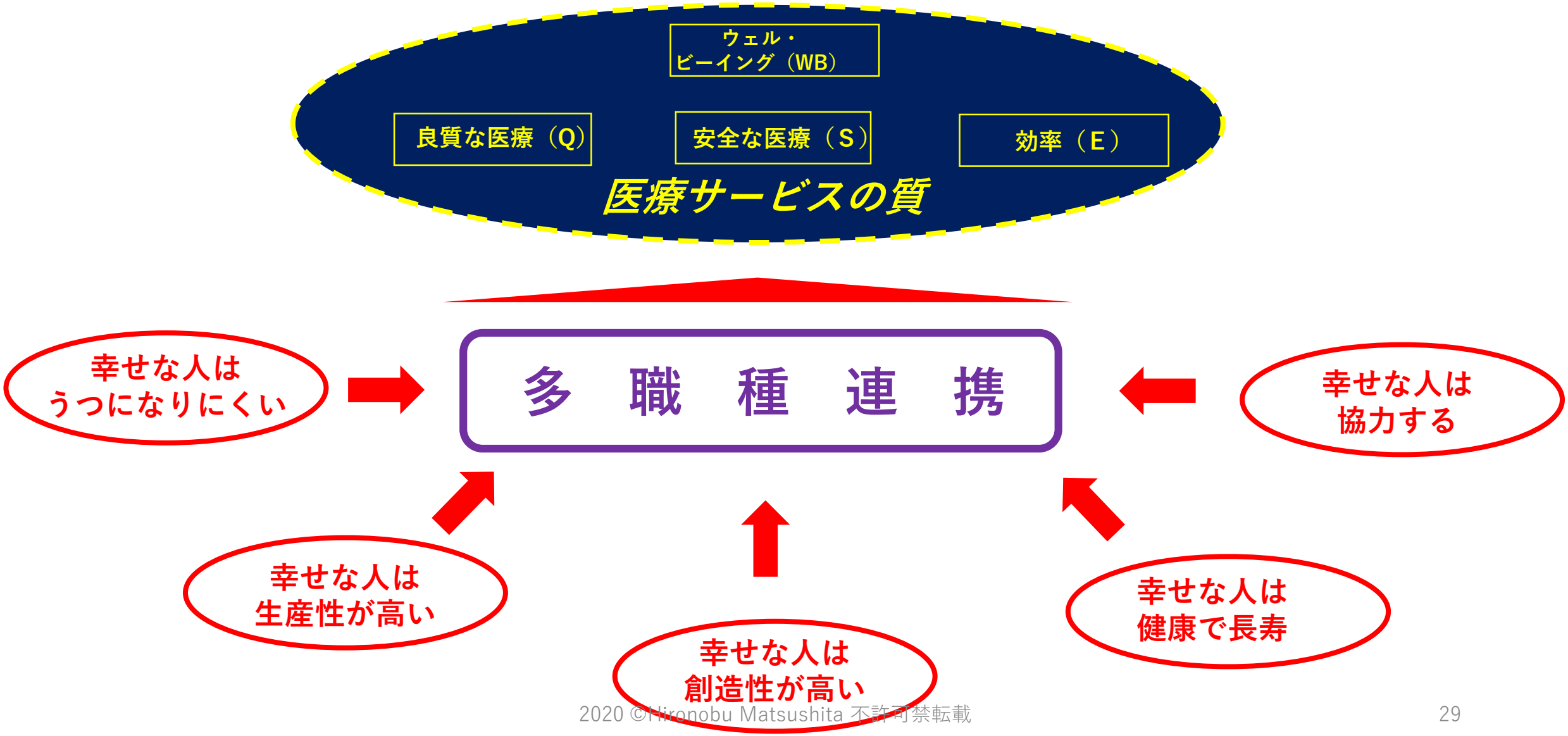
- 人間同士の関わりが希薄になっていく一方で、社会の**多様化、複雑化**に伴って**コミュニケーション**の重要性は高まりつつある。
- コミュニケーションの基本

  1）**笑顔**であいさつする
  2）相手の**目**を見て話す
  3）相手の話を**傾聴**する

・笑い合うことで、**共感**が増す。

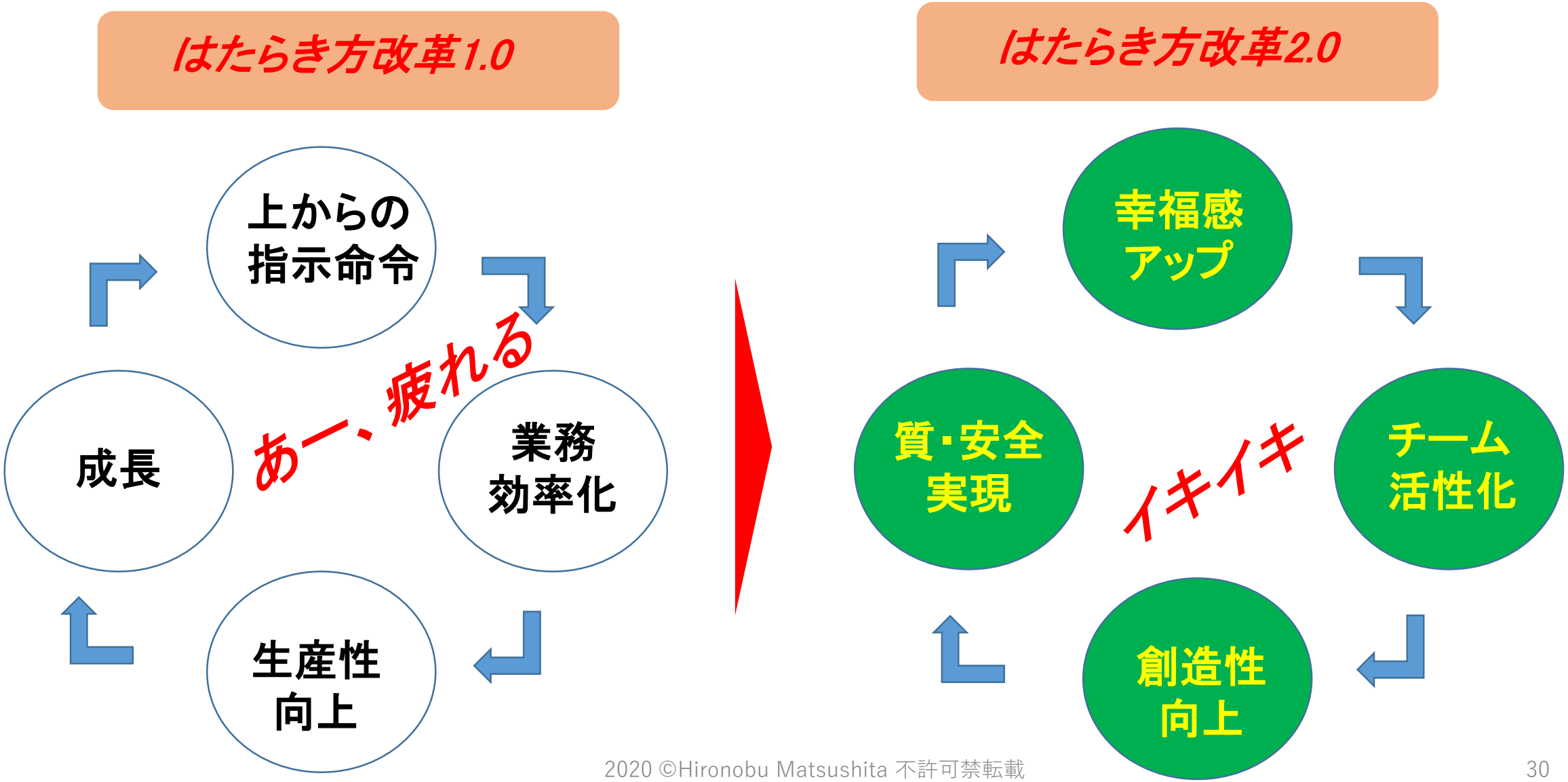
・共感が増すことで、**幸福感**が増す。

Well-beingと医療経営



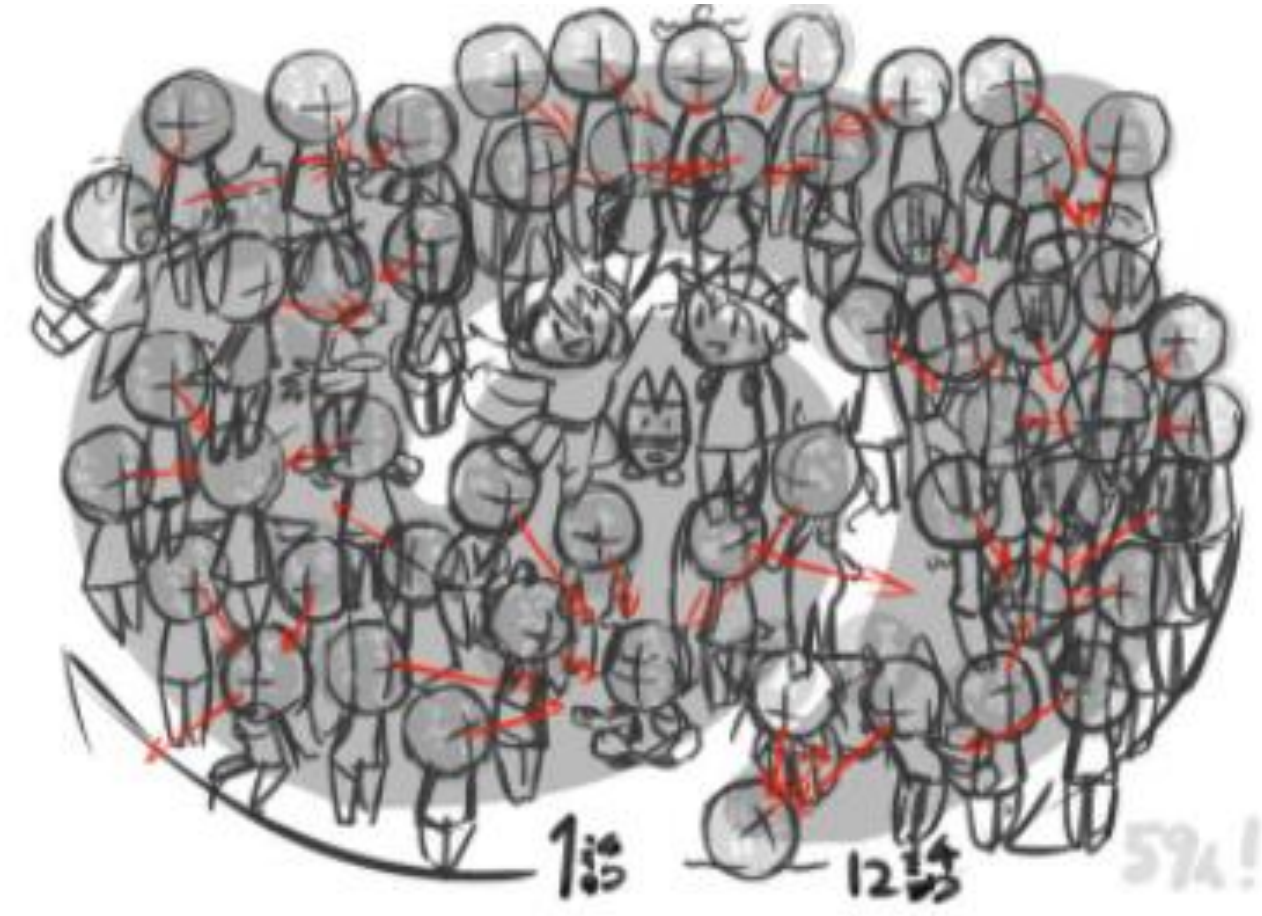
2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

本当のはたらき方の改革



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

②異界越境してアンラーニングする
③情報、知識、知恵を共有する



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

異界越境とは

- はみでる
- ずらす
- 飛び越える
- 乗り換える
- 橋渡す
- 遊ぶ
- 戯れる

まなびなおす
まなびほぐす

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

固定観念

- You must unlearn what you have learned. （スターウオーズ帝国の逆襲, ヨーダの言葉）
- ラーンしたことは、こころのなかで固着する。
- ラーン（学んだ）ことをアンラーンせよ。（ときほどいて、固定観念を捨てろ）

固定観念をほどいてみる。学びほぐし

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

固定観念（既存のフレーム）

ずっと昔から
そうやってたよね

あなたは医師

この仕事は～が担当

掟

あたしは薬剤師

形　式

基準手順

男は黙って～ビール

あの人は声が大きい

規　制

病院はかくあるべし

前　例

あの人がチェックしている

おれの仕事は～だ。

あたしは～よ

皆があたりまえ
と受け止めていること

部門方針

暗黙の了解

それってマニュアルに
書いてある

この仕事は看護でしょ

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

イソップ寓話

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

なんのための多職種連携か？

- 同じ仕事でもとらえかた（構え）によって意味が異なってくる。
- 手段と目的。
- 手段の目的化は疲弊感に繋がりやすい。
- 意味のある構えを持とう。

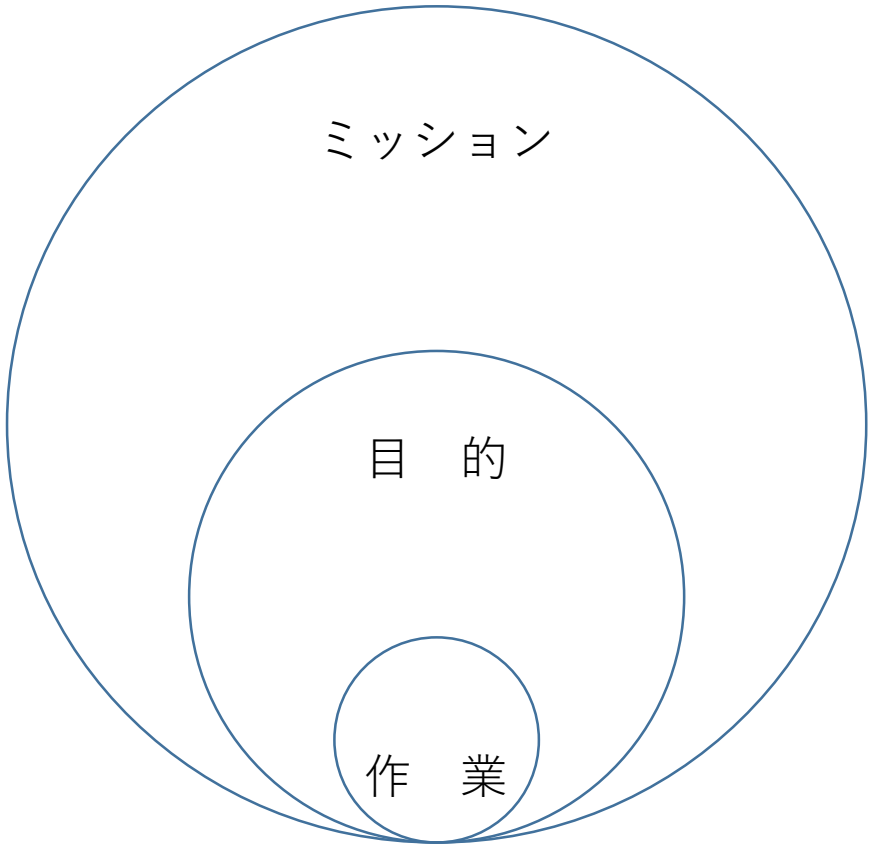
2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

手段と目的の関係、そして構え

大聖堂を建てる

壁をつくる

レンガを積む



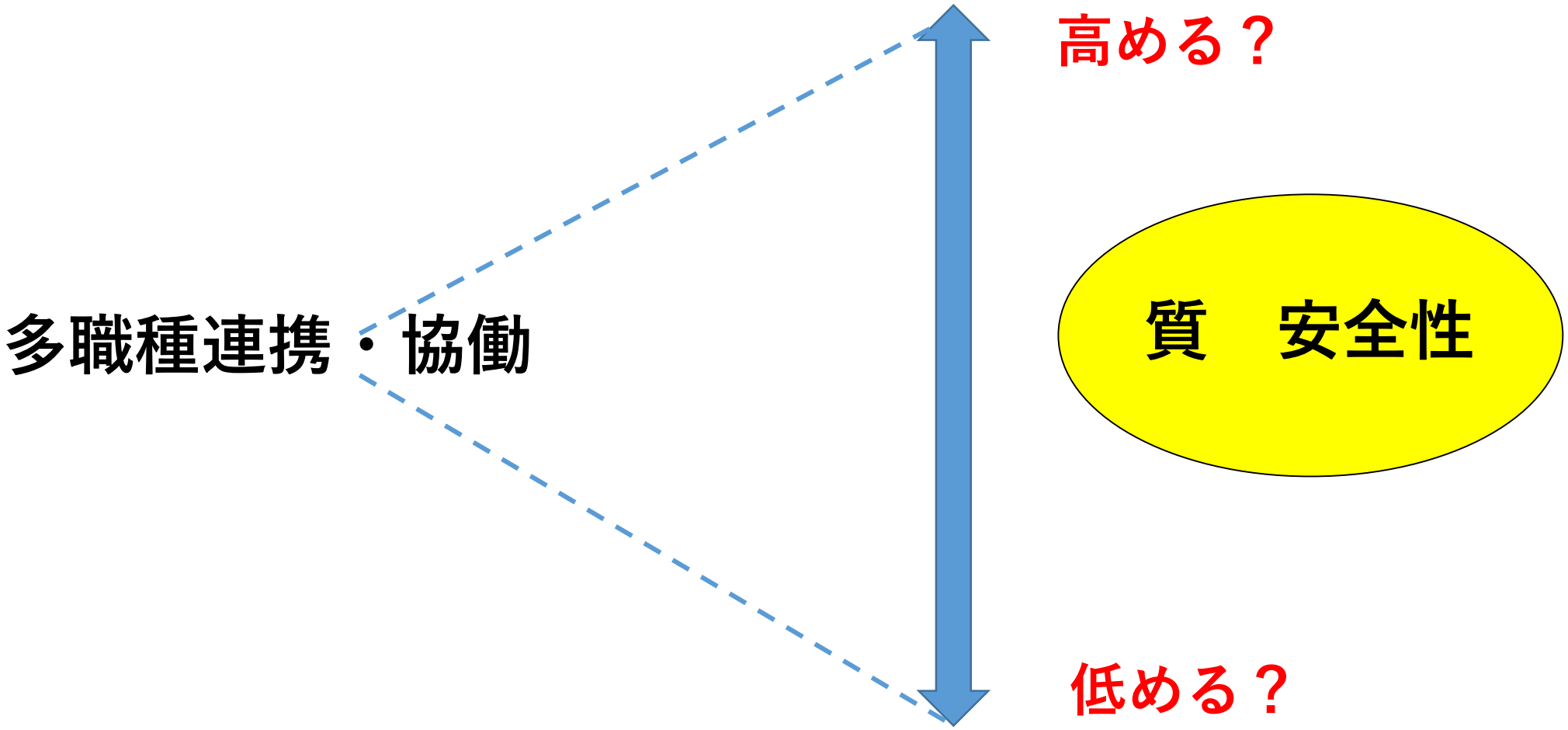
2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

チームが生じさせるリスク

共有すべき情報が共有できない
共有すべき目標が共有できない
集団浅慮
調整に手間暇がかかる
チームをつくっても協力が得られない
役割分担が不明確
コミットメントの温度差
・・・・・・
・・・・・・

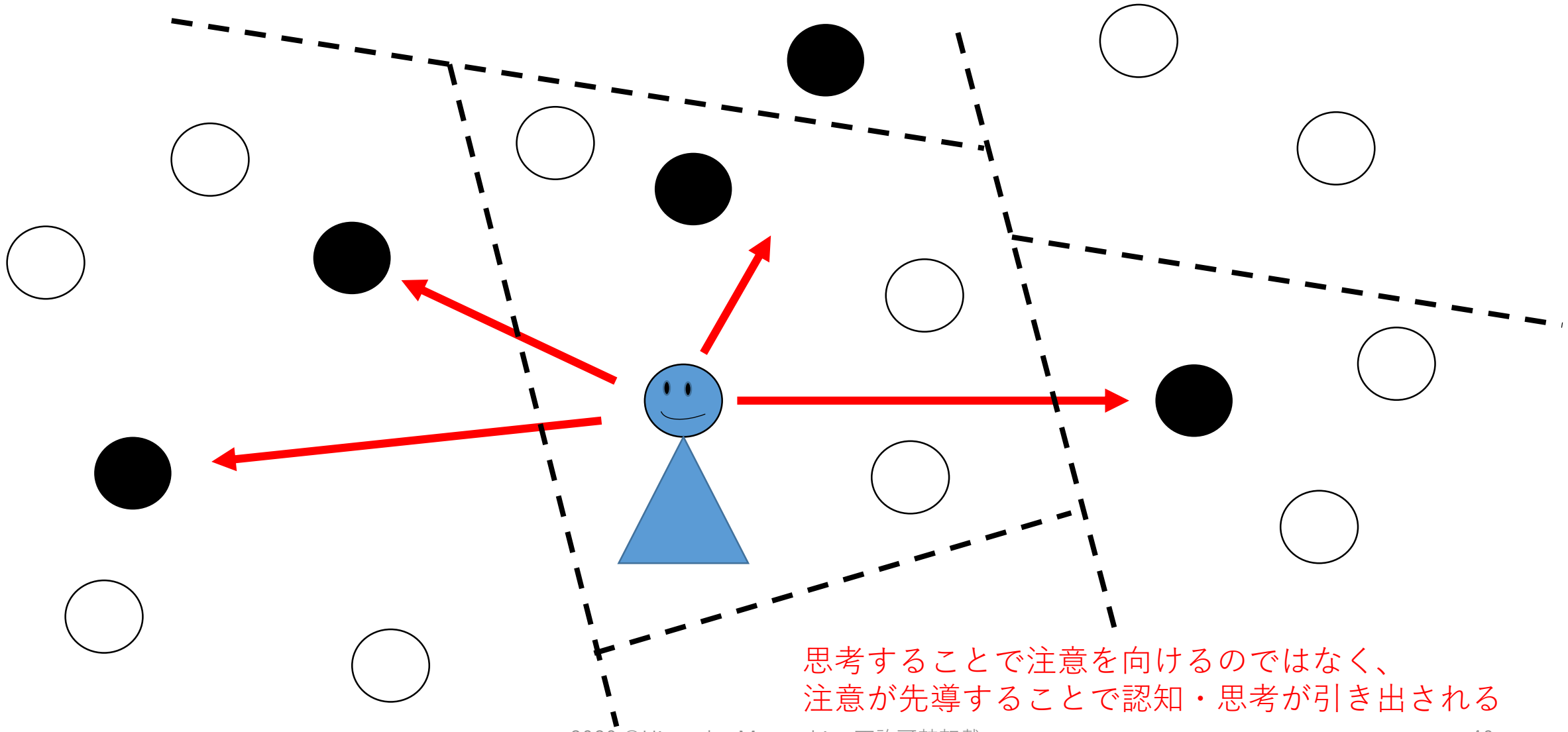
2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

多職種連携のパラドクス



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

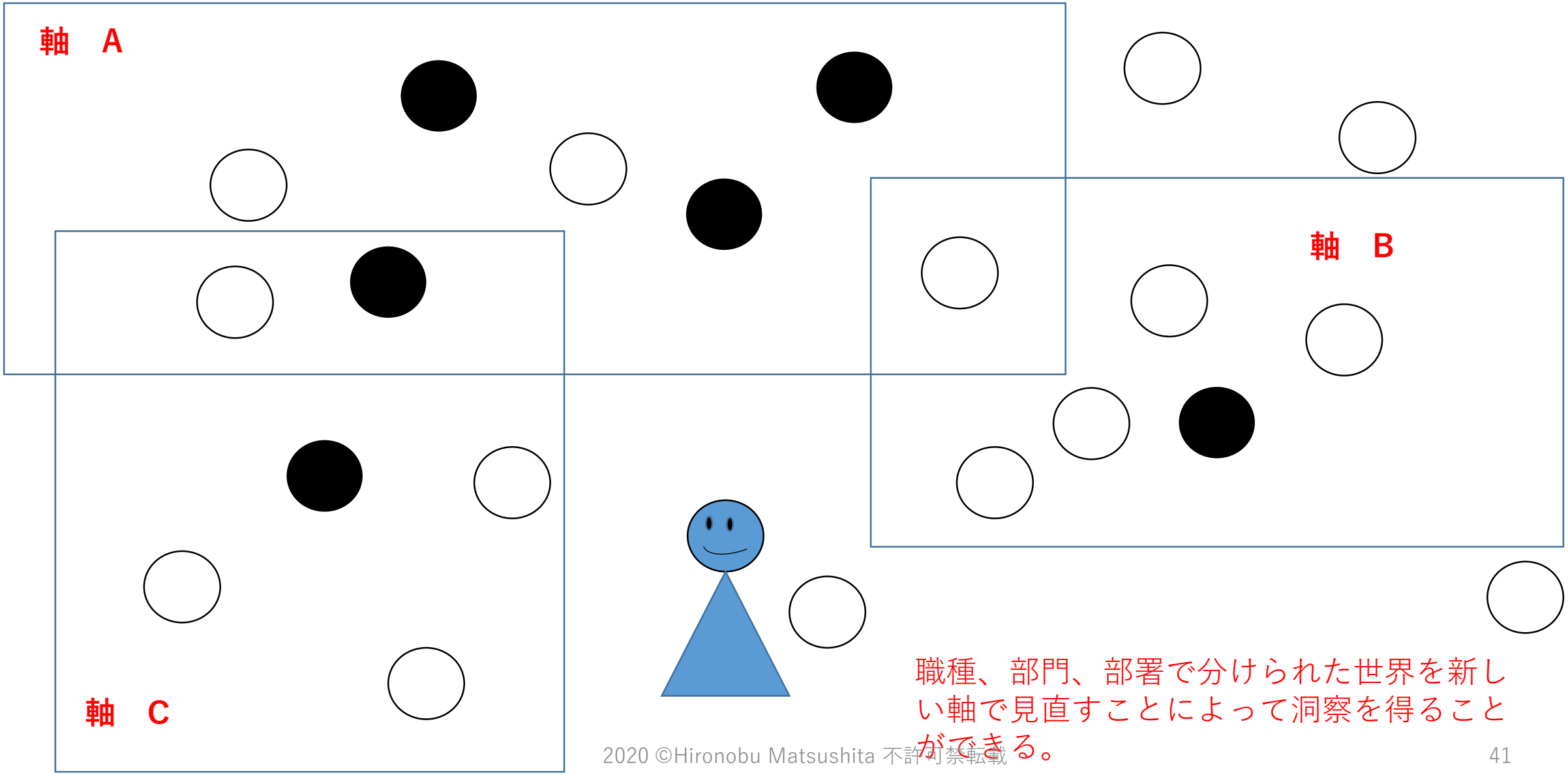
境界を越えて注意（アテンション）を向ける



思考することで注意を向けるのではなく、
注意が先導することで認知・思考が引き出される

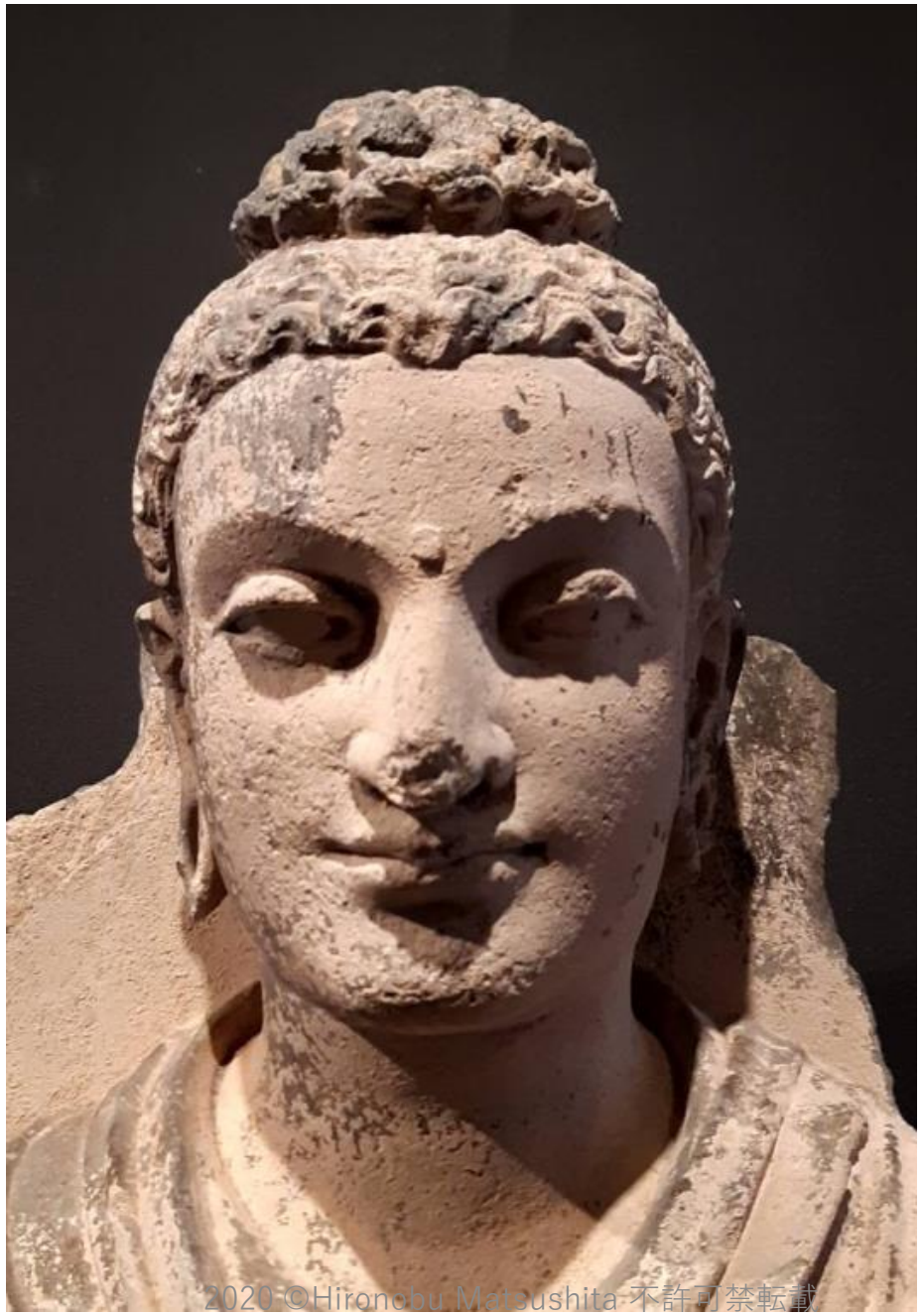
2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

新たな軸でほどく・わけると、わかる



職種、部門、部署で分けられた世界を新しい軸で見直すことによって洞察を得ることができる。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載



2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

わけるとわかる、
わかるとかわる

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

わけるとわかる

- 多職種の「間」に横たわる大切な仕事はなに（わける）？
- 大切だが「抜け」がある仕事はなに？
- 多職種「間」に「抜け」があることが間抜け。
- 間抜けを見つけると、多職種連携の問題がわかる。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

わかるとかわる

- 間抜け仕事がわかる。
- 間抜けから間埋めへ。
- だれが、どのように、いつ、どこで、間を埋めるべきなのか？

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

「刺激ー中枢」系の伝統的な考え方→情報は個人の中にある。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

近年の情報学の考え方→情報は世界中に満ちている。

脳がすべての情報を、意味や価値に変換しているのではなく、そもそも世界のなかに、情報、意味、価値が遍満している。人間はそれらを世界との関係性のなかで紡いでいる（ギブソン, 1979）。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

余白、欠如を埋める

白紙ももやうのうちなれば、心にてふさぐべし（土佐光起, 1690）本朝画法大伝

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

幽玄、余情（よせい）と想像力

見渡せば　花ももみじも　なかりけり　浦の苫屋の　秋の夕暮れ　（藤原定家）

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

ワーク2

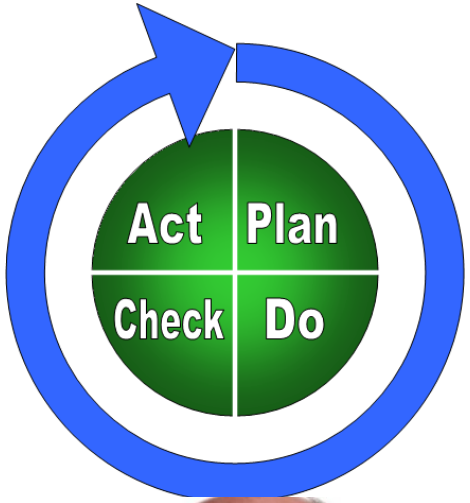
あなたのまわりの多職種連携はどのように変わってゆけばよいのでしょうか？

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

まわりをエンパワーする

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

エンパワメントが欠如したサイクル

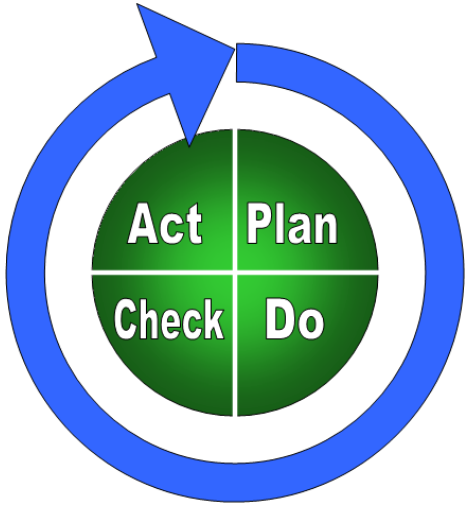


抑圧
強制
やらされ感
疲弊感

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

マネジメントサイクルをポジティブにまわそう

④改善、変化を加え
新しい行動に繋げる



①実現すべき成果、
関係性を目標化する

③進捗状況、達成度を
評価する

②実現、達成のために
行動する

All Rights Reserved ©Hironobu Matsushita 2013

幸福感を誘発するポジティブ感情

①歓び Joy・・・・・・・・・ うれしい、やった！すごい
②感謝 Gratitude・・・・・ありがとう、感謝でいっぱい、お陰様で
③安らぎ Serenity・・・・・静寂、落ち着いている、平安だ、安穏、一体感を感じる
④興味 Interest・・・・・・ 知りたい、見たい、行ってみたい、勉強したい、ワクワク
⑤希望 Hope・・・・・ ～をやりたい、こうありたい
⑥誇り Pride・・・・・・・ 誇りに思う、私にもできる
⑦愉快 Amusement・・・楽しい、笑える、ニヤッとする
⑧鼓舞 Inspire・・・・ ヤル気になる、ぐっとくる
⑨畏敬 Awe・・・・・・・・ 感服する、神秘だ
⑩愛情 Love・・・・・ 好きだ、愛している、大切に思う、かけがえのない

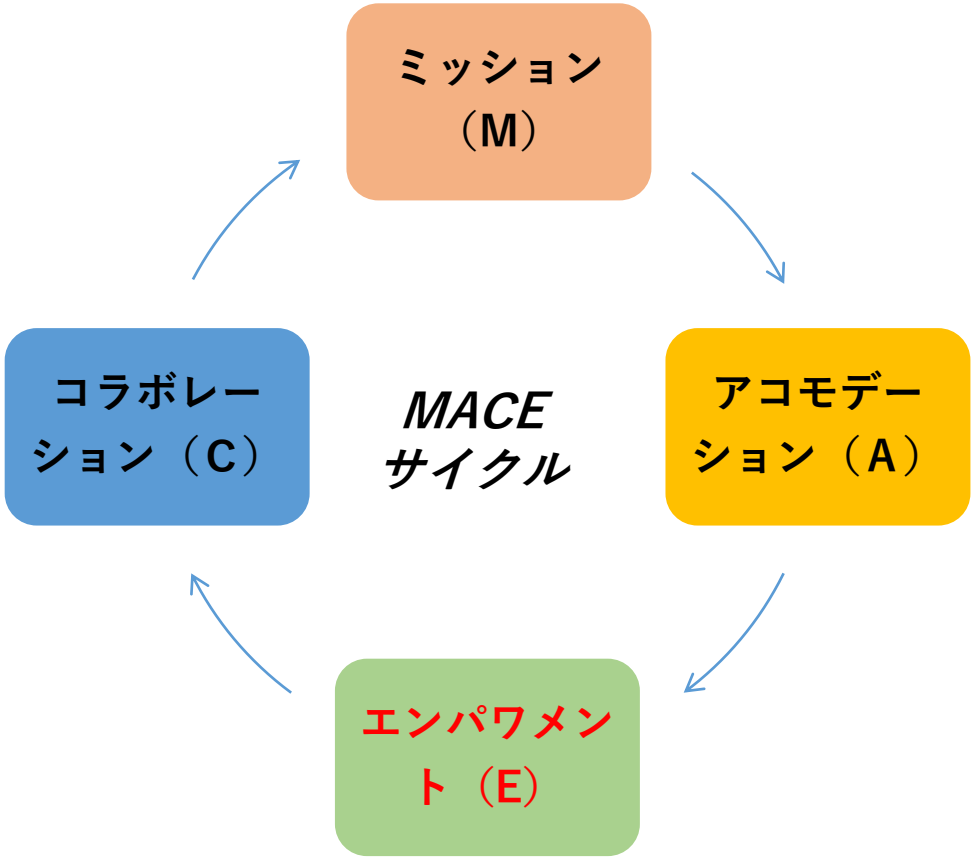
引用： B. フレデリクソン「ポジティブな人だけがうまくいく3:1の法則」、日本実業出版社、2010年

2020 ©Hironobu Matsushita 禁無断転載

ミッション共有はポジティブに

All Rights Reserved ©Hironobu Matsushita 2013

エンパワメントはミッション共有から



・ミッション共有、アコモデーション、エンパワメント
・そして、コラボレーション。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

アコモデーションを目指す

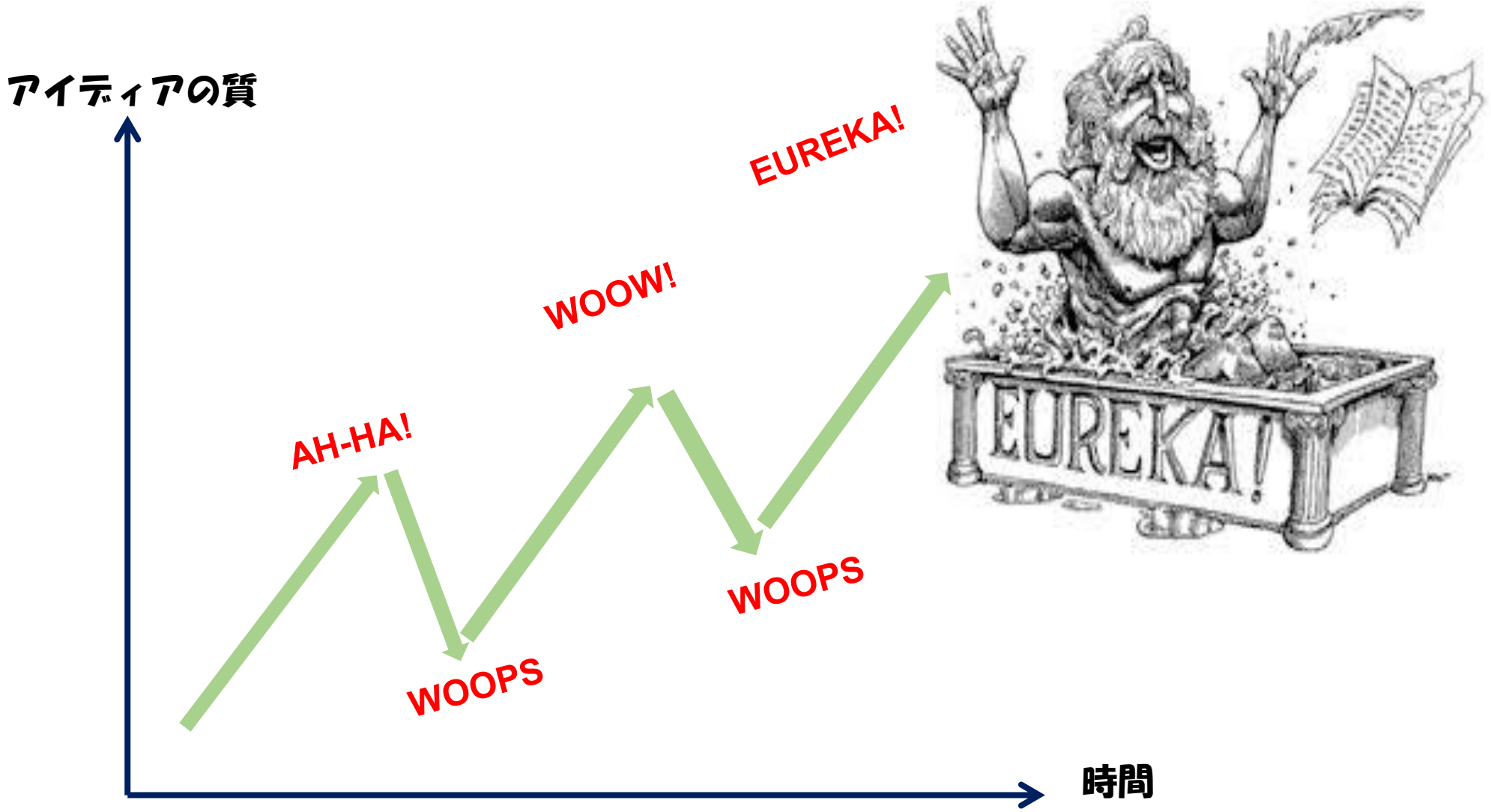
- こじれた、ねじれた、ややこしい(wicked)問題解決や葛藤の落としどころを見つける。
- 異なる立場や世界観、利害上の立ち位置、専門的な見解を、お互いが認め合いながら、幅やグラデーションのある問題解決の糸口を探すこと。

共立併存（アコモデーション）

~~契約的な合意（アグリーメント）~~
~~満場一致（コンセンサス）~~

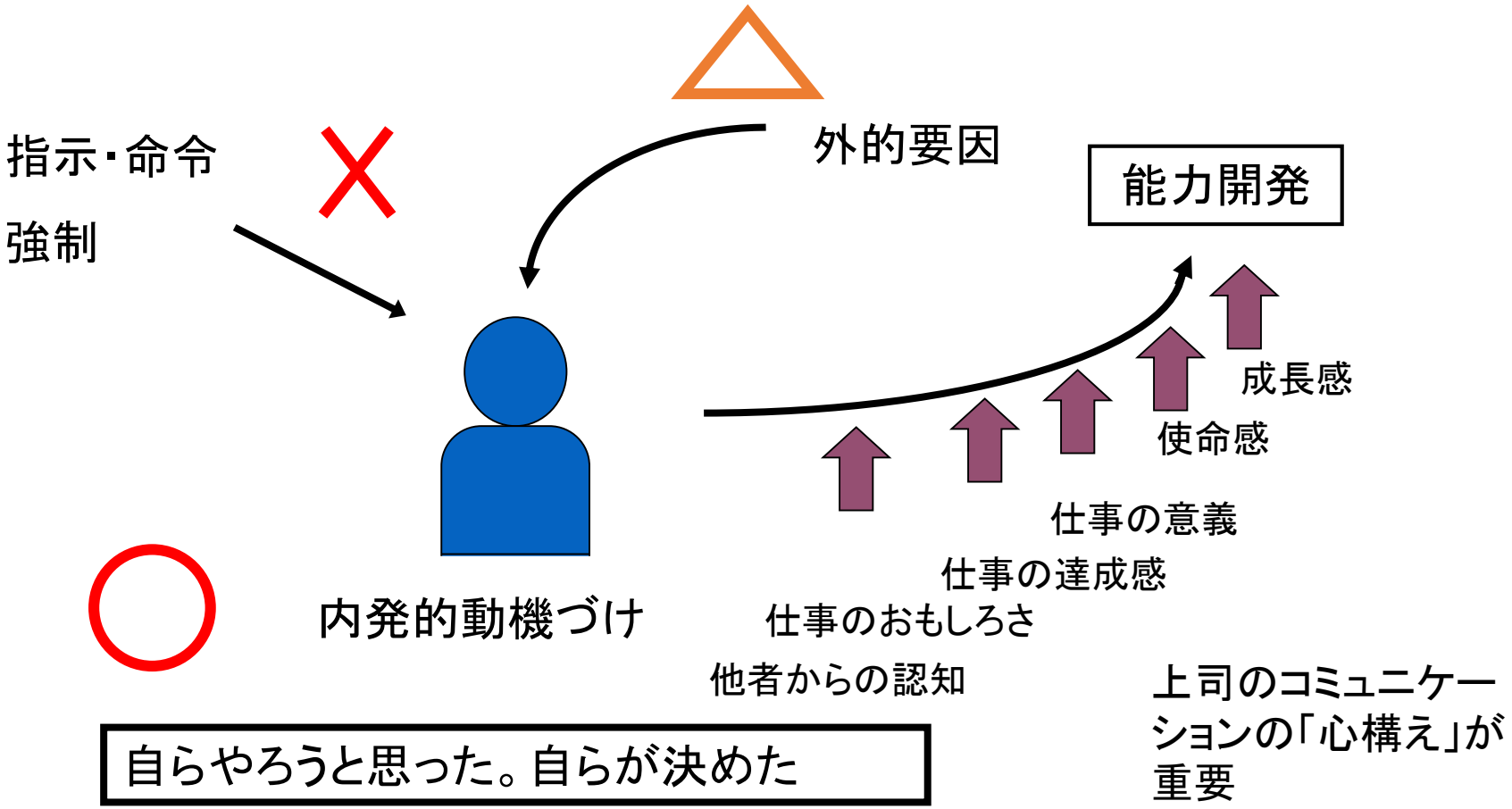
2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

ポジティブ感情とアイディア



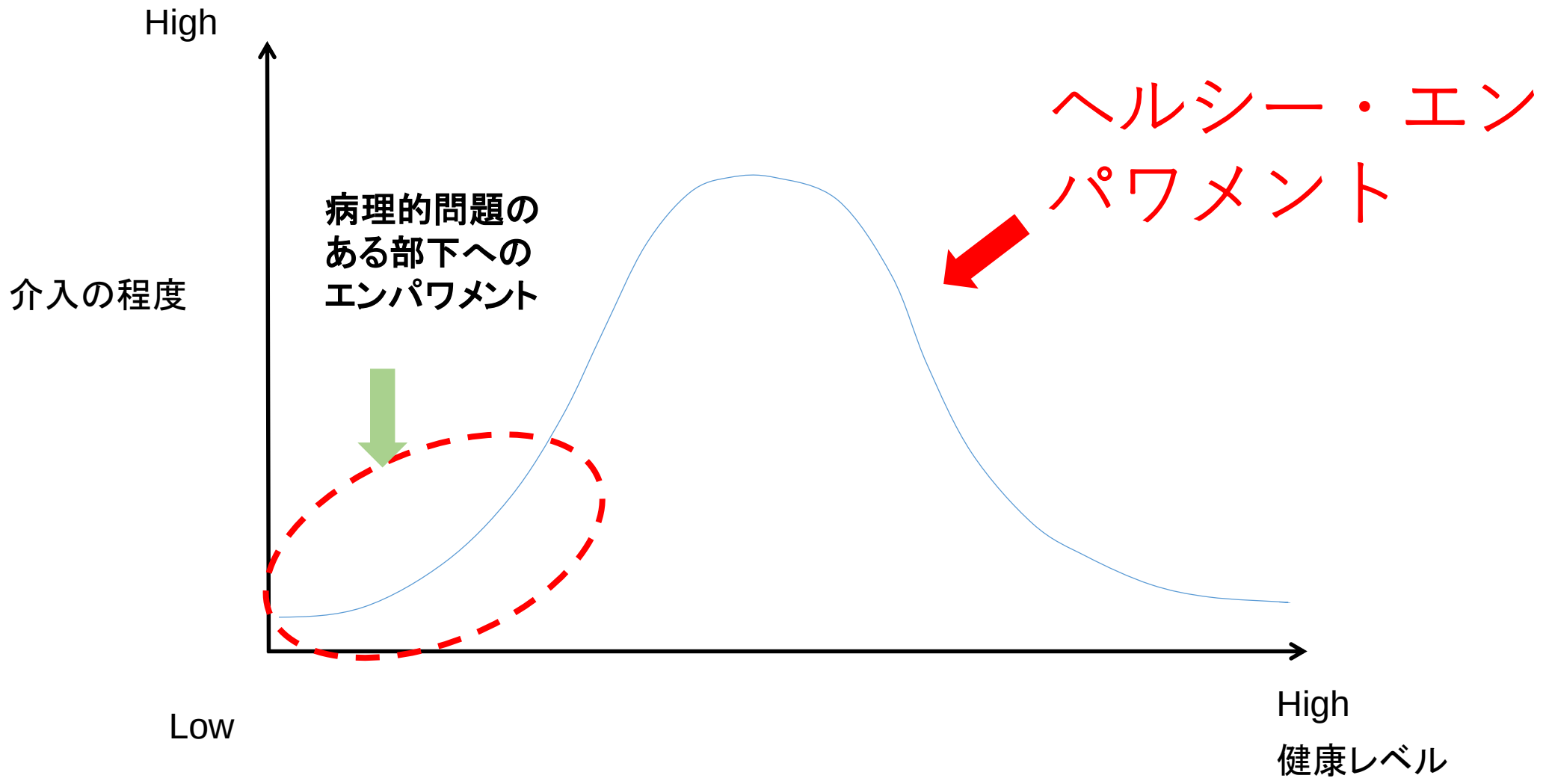
All Rights Reserved ©Hironobu Matsushita 2013

エンパワメント＝内発的動機づけを高める



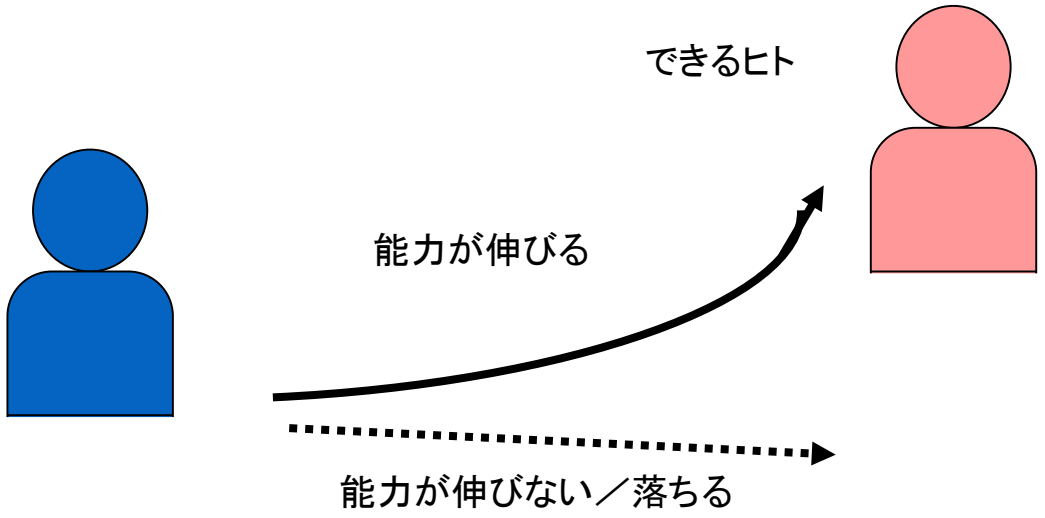
All Rights Reserved ©Hironobu Matsushita 2013

エンパワメントの留意点



All Rights Reserved ©Hironobu Matsushita 2013

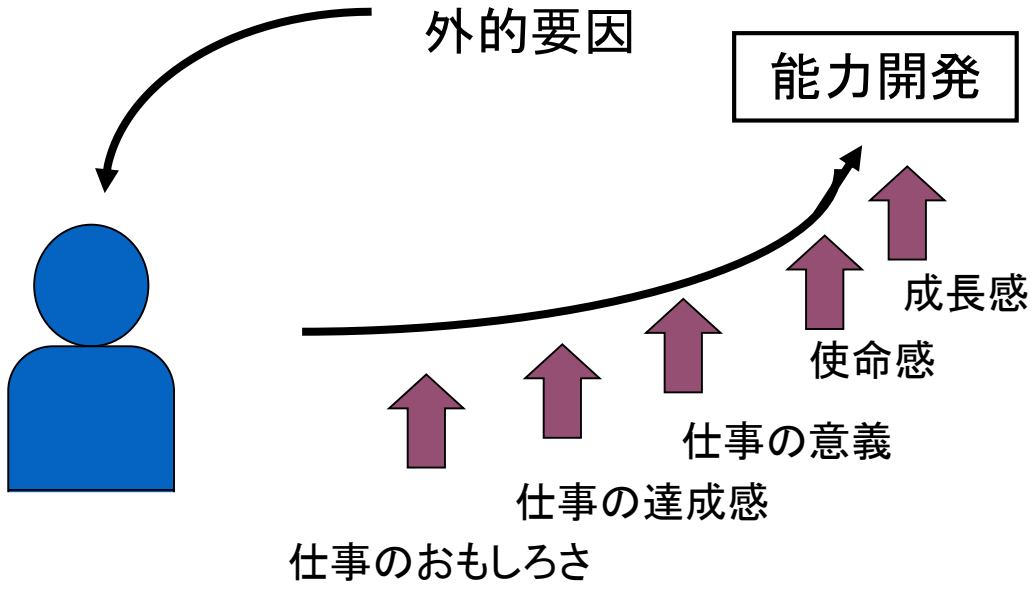
ステップ1：成果、結果の把握①



・評価面談の前に、目標を評価して成果、結果を確認しておく。
・事前に部下に自己評価をさせる。
・上司として事前に部下を評価した結果はしばらく胸の内にしまっておく。

All Rights Reserved ©Hironobu Matsushita 2013

成長の実感



内発的動機づけ

All Rights Reserved ©Hironobu Matsushita 2013

やわらかく問題解決する

①問題は問題解決のチャンス。

②間に抜けがないか。

③三人寄れば文殊の知恵。
④特定の価値観を優先させたり、1つに絞るのはご法度。
⑤立場の違いによる異なる価値観を認める、並立共存させる。
⑥新しいやり方（システム）を関係者で分かち合い拵（こしらえ）る。
⑦未来志向と未来思考。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

ワーク3

多職種連携を進化させるために具体的な方策を提案してください。

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載

引用文献

Checkland, P. (1999). Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective. John Wiley & Sons. New York. ピーター・チェックランド . (2020). ソフトシステム方法論の思考と実践：問題認識を共有し組織や仕組みの改善と発展に繋げる. パンローリング株式会社.

Orchard C, Sinclair, E, Rykhoff, M. (2019). The New Leadership in Health Care Teams: Report of Development on a Promising Measure. *Archives of Healthcare*, 1:1, 20-26 Open Access

Orchard C, Pederson L, Read E, Mahler C, Laschinger HK. (2018). AITCS-II. Assessment of Interprofessional Team Collaboration Scale (AITCS): Further Testing and Instrument Revision. *Journal of Continuing Education in the Health Professions: 38:1, 11-18.* doi: 10.1097/CEH.0000000000000193

Orchard C, Rykhoff M. (2015). Collaborative leadership within interprofessional practice. In D Forman, M Jones, J Thistlethwaite (Eds.) Leadership and collaboration: Further developments for interprofessional education (pp. 71-94). London, UK: Palgrave Macmillan.

Matsushita H, (2020). Translational Features of Competencies in Healthcare Innovation. Handbook of Systems Sciences, G. S. Metcalf et al. (eds.), Springer Nature, p1-20.

Matsushita, H. Lillrank, P. Ichikawa, K. (2018). Human Competency as a Catalyzer of Innovation Within Health and Nursing Care Through a Perspective of Complex Adaptive Systems, International Journal of Knowledge and Systems Sciences. 9 (4). pp. 1-15. DOI: 10.4018/IJKSS.2018100101.

Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions the emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. American Scientist, 91(4), 330-335.

Christakis & Fowler (2009). Connected: the surprising power of our social network and how they shape our lives. New York, Little, Brown and Company

池田幸代, 藤谷克己,市川香織,松下弘宣 (2020).多職種連携における看護師の組織風土に対する認識. 〜阻害要因・促進要因に関する共起ネットワーク分析〜. ペーパードラフト. in-printing.

市川香織,藤谷克己,松下博宣(2020). 多職種連携を推進するためのコンピテンシーと自分が強いと認識するコンピテンシーのギャップ分析：急性期病院の看護職に関する研究.ペーパードラフト.in-printing.

藤谷克己, 市川香織, 池田幸代, 松下博宣(2020). 患者安全及び医療の質における多職種連携・協働の意義と効果の実証的研究. ワーキング・ペーパー.

松下博宣, 市川香織, 藤谷克己, 石川弥生(2020). 組織風土に関わる多職種連携の阻害・促進要因の検討 〜 組織風土パーセプションの共起ネットワーク分析 〜 .日本保健医療福祉連携教育学会 13(1) pp.11 - 20.

©All Rights Reserved Hironobu Matsushita 不許可禁転載

引用文献

松下博宣(2020).多職種連携とシステム科学：異界越境のすすめ.日本医療企画.

松下 博宣, 市川 香織, 藤谷 克己, ドーン プレンティス, キャロル オーチャード, 石川 弥生（2020). 急性期医療機関における多職種連携協働の実態を計測する— 日本語版多職種連携協働評価スケール（AITCS-Ⅱ-J）の応用 — 東京情報大学研究論集. 23(2). pp. 11 - 23.

前野隆司（2017）.実践ポジティブ心理学.京都.ＰＨＰ研究所.

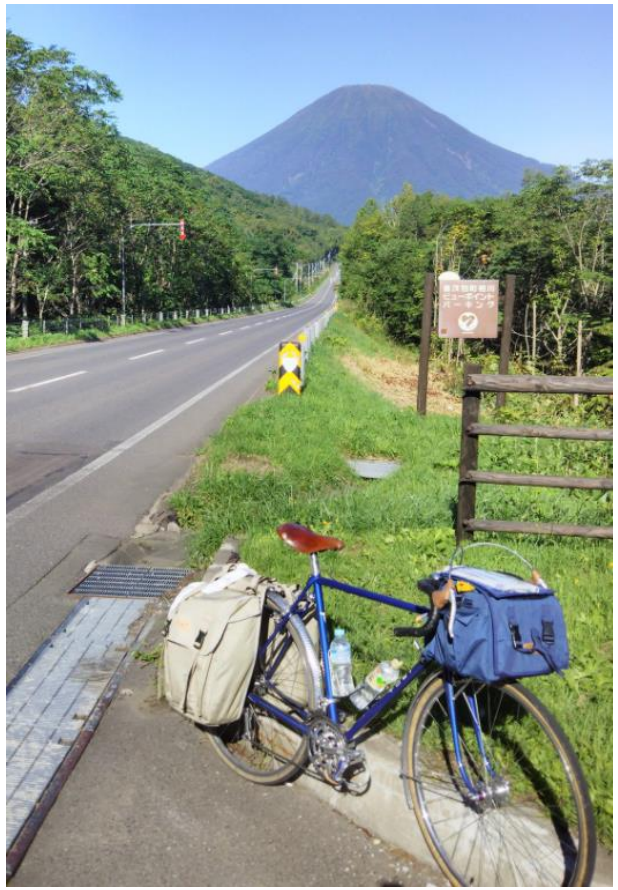
櫃本 真聿(2013). 生活を分断しない医療—医療に「依存」する時代から医療を生活支援として「活用」する時代へ.ライフ出版社.

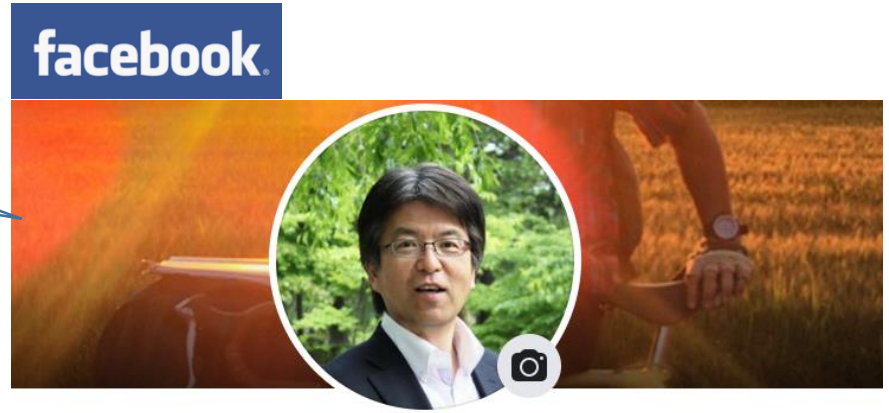
Ｂ．フレデリクソン「ポジティブな人だけがうまくいく3:1の法則」. 日本実業出版社、2010年

©All Rights Reserved Hironobu Matsushita 不許可禁転載

ご清聴ありがとうございました。

sparklingmetal@gmail.com





Hironobu Matsushita

hironobu-matsushita.com

2020 ©Hironobu Matsushita 不許可禁転載