

ウェルビーイング リーダーシップ

～ウェルビーイング社会が実装すべき新しいリーダー像～

ウェルビーイング社会デザイン学会
@文京学院大学福祉医療マネジメント研究科
2023年11月25日

東京情報大学大学院総合情報学研究科
看護学部 松下経営研究室
hironobu-matsushita.com
松下博宣

アウトライン

- コロナ禍とウェルビーイング
- 主観的幸福感、多職種連携協働（チーム医療）、効率の繋がり
- 経営資源としてのポジティブ感情
- コラボレーティブ・リーダーシップ
- ウェルビーイング・リーダーシップ
- 複雑システム科学の視点から俯瞰するウェルビーイング・リーダーシップ

昨今の病院

- ~ねばならぬ！
- ~しなければいけない！
- ~すべきだ！
- ~する必要がある！

コロナ禍

在院日数短縮

目標管理

管理する側もされる側も
ストレスだらけ・・・

キャリア形成

医療安全

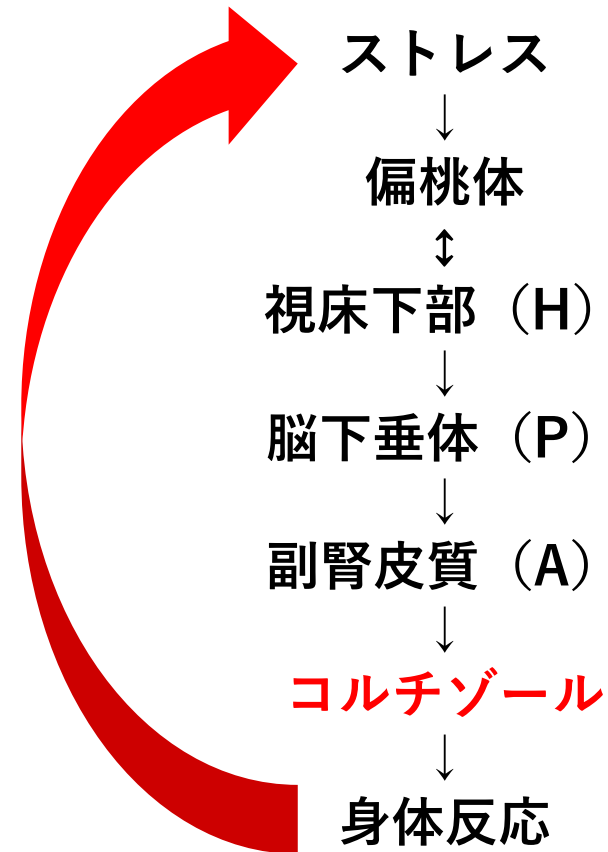
稼働率アップ

チーム医療

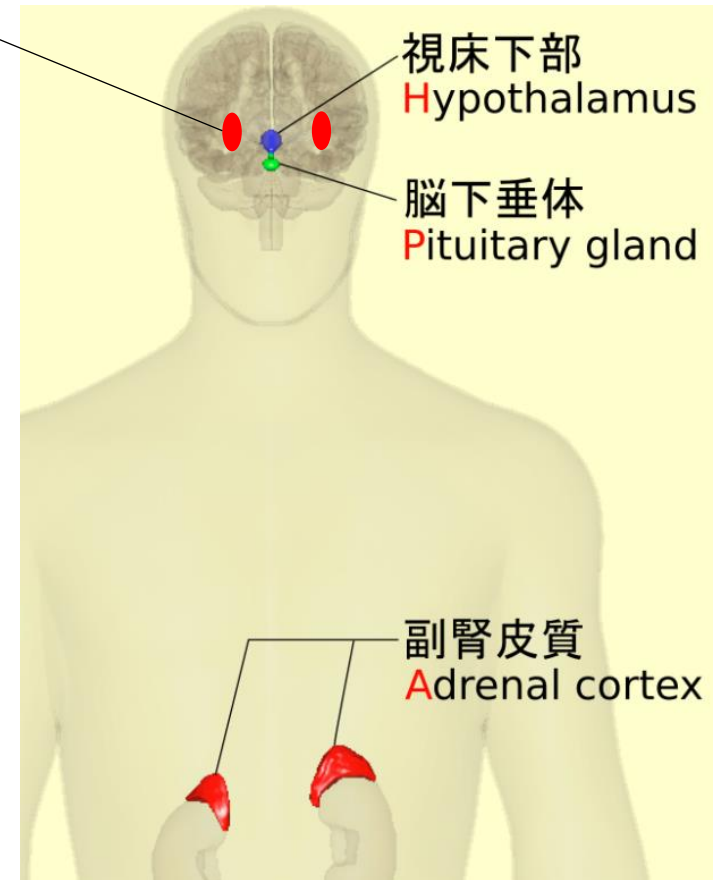
コロナ禍の教訓：ストレスがストレスを生むネガティブサイクル

扁桃体ハイジャック

3Fs:
Flight
Fight
Freeze



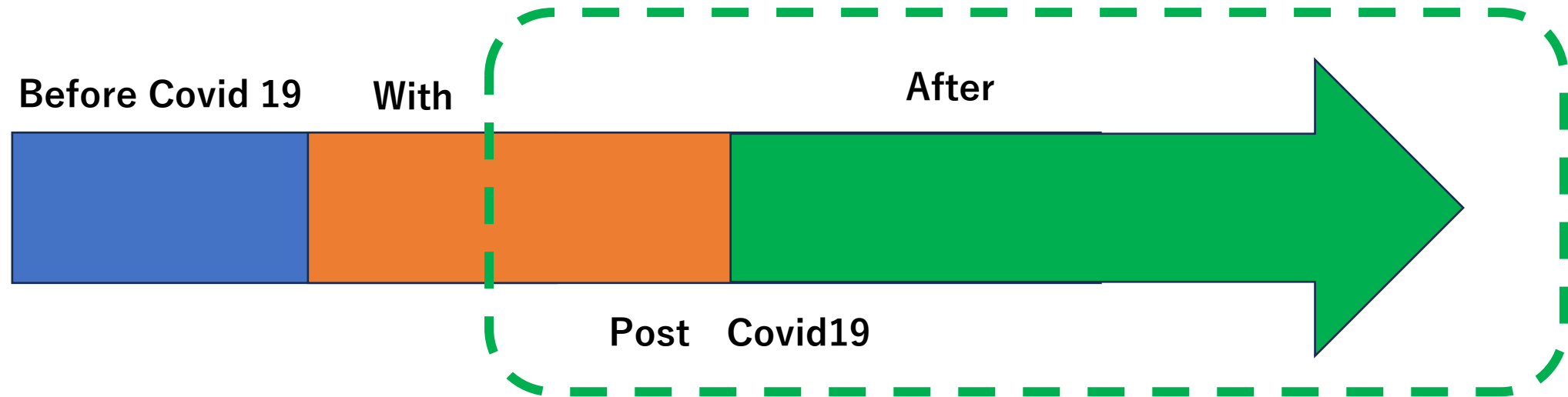
扁桃体



Covid19の影響



RQ：ウェルビーイング社会をデザイン・運用する
リーダーシップの姿は？



人類にとっての未経験の過剰ストレス

ヘルスケアシステムの危機

はたらき方改革/WLB

社会システム/地球環境のウェル・ビーイング

ウェル・ビーイング (人間的な豊かさ)

幸福

健康

**主観的幸福感
(Subjective
Well being)**

人生満足(中長期)

(Diener, 2002 ; Pavot & Diener, 2008).

ポジティブ感情(日常生活)

(Fredrickson, 2001)

(前野, 2018)

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取り結ぼうとするし、**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)。
- 主観的幸福感は**注意の幅**を拡張する(Isen, 2003)。
- ポジティブな感情を持つ社員は、**親切**で同僚を**助ける**傾向がある (Donovan, 2000)。
- 幸福な従業員は不幸な従業員よりも生産性が約12パーセント高い (Oswald et al., 2014)
- 医療従事者のwell-beingが低下すると、**ストレス**や**仕事の満足度**が低下し、**患者の安全性**、**患者満足度**、**コスト抑制**にも**悪影響**をあたえる (Benzo et al., 2017)。

ポジティブ感情

- ① 喜び 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、安穩、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、ニヤツとする
- 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

**RQ: 主観的幸福感と多
職種連携は関係ある
の???**



多職種協働チームのヘルスケアサービスの質に対するインパクトの国際的実証研究
(19K10491) 代表研究者 松下博宣
多職種連携協働におけるリーダーシップ機能解明に関する実証的国際共同研究
(21K10309) 代表研究者 藤谷克己

スケールを用いて計量（見える）化する

- **コラボレーティブ・リーダーシップ 10Qs (Orchard, 2020:松下ら, 2021)**
 - 協調的にチームの活力を引き出し協力関係を創り上げる力
- **多職種連携協働 23Qs (Orchard, 2018:松下ら, 2020)**
 - 協力、調整、パートナーシップを連携させて多職種が力を合わせる働き方
- **組織学習 23Qs(石井ら, 2020)**
 - チームとして経験を内省して教訓を引き出し現場に活かす学び
- **職場のソーシャル・キャピタル 8Qs (Kouvonen,2008)**
 - 職場で醸成される信頼感覚、絆
- **心理的安全性 7Qs (Edmondson, 1999; 千葉ら, 2021)**
 - 言うべきことを言える不安のない風土
- **主観的幸福感 21Qs (前野, 2018)**
 - 「つながりと感謝」、「自己実現と成長」、「前向きさと楽観」、「独立と自分らしさ」からなる幸福を構成する4因子

A病院：主観的幸福感と多職種連携のパス図

(前野, 2018)
主観的幸福感

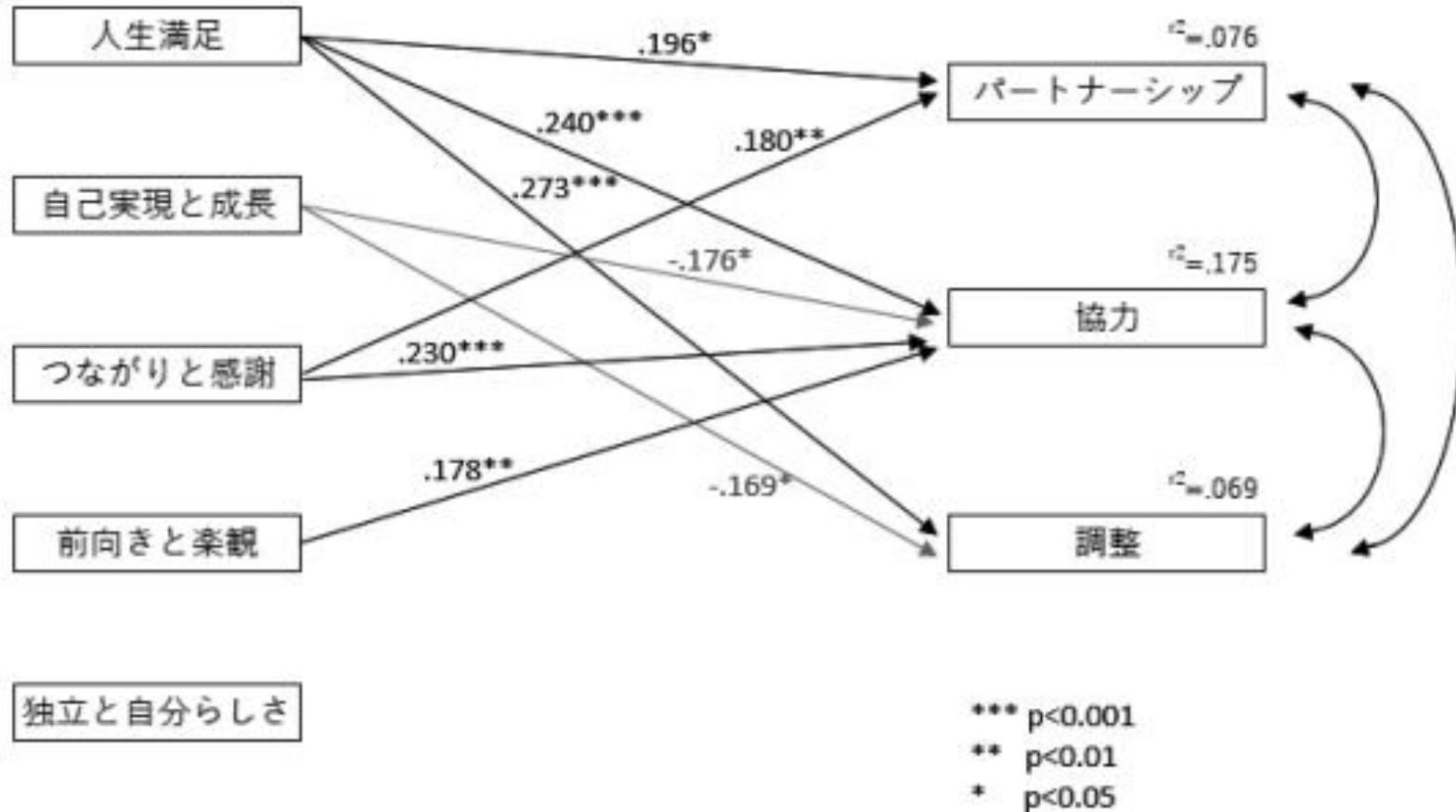
(Matsushita et al, 2021)
AITCS-II-J

やってみよう！

ありがとう！

なんとかなる！

ありのままに！



(松下, 2022)

多職種連携の実態と主観的幸福感の関係 — 幸福な専門職はチーム医療に「協力」する —

松下博宣*・市川香織*

要旨：【目的】本邦においては、多職種連携と主観的幸福感の関係性は究明されておらず未知の領域に留まっている。本研究の目的は、多職種連携の実態と主観的幸福感の関係を計量心理学の手法を用いて明らかにすることである。

【方法】クラウド上に構築したサーベイシステムに対象病院の多様な職種の従業員がアクセスし、有効性と妥当性が確認されている多職種連携の実態と主観的幸福感を計測する質問票を用いて358件の有効回答を得た。

【結果】主観的幸福感のスコアが高いグループの方が多職種連携の3因子それぞれにおいても得点が高いという傾向がみられた。また、主観的幸福感の「人生満足」は多職種連携の「パートナーシップ」（標準偏回帰係数 0.196, $p < 0.05$ ）、「協力」（標準偏回帰係数 0.240, $p < 0.001$ ）、「調整」（標準偏回帰係数 0.273, $p < 0.001$ ）の3因子すべてに影響していた。

【結論】主観的幸福感が高い専門職は、多職種連携・チーム医療に積極的に「協力」という傾向が示唆された。診療報酬制度による経済的インセンティブのみならず、医療専門職の主観的幸福感向上に資する介入の必要性がある。

キーワード：多職種連携、チーム医療、主観的幸福感、計量心理学

The Relationship between the Actual Interprofessional Collaboration and Subjective Well-being: Happy Professionals Tend to 'Collaborate' Effectively in Interprofessional Teams

Hironobu MATSUSHITA*, Kaori ICHIKAWA*

Abstract: Objective: The relationship between inter-professional collaboration and subjective well-being has not been sufficiently investigated in Japan. Based on psychometric methods, the purpose of this study was to quantitatively investigate the relationship between subjective well-being and interprofessional collaboration within acute care hospital A.

Methods: The survey system, built on the cloud, was accessed by employees from various professions at the hospital. We obtained 358 valid responses to two sets of questionnaires each of which measured the actual condition of interprofessional collaboration and subjective well-being, respectively.

Results: The group that scored higher on subjective well-being also scored higher on each of the three factors of interprofessional collaboration: "partnership," "cooperation," and "coordination." Respondents also tended to score highly in subjective well-being in terms of "life satisfaction." Life satisfaction under subjective well-being tended to be higher in relation with "partnership" (standardized partial regression coefficient (sprc)= 0.196, $p < 0.05$), "cooperation" (sprc= 0.240, $p < 0.001$), and "coordination" (sprc= 0.273, $p < 0.001$).

Conclusions: Our study suggested that professionals with higher subjective well-being were more likely to

松下他(2020)は、主観的幸福感が高い専門職は、多職種連携・チーム医療に積極的に「協力」という傾向を発見した。

①良好な人間関係の中で「協力」ができるから、「つながりと感謝」が増す。②「つながりと感謝」が十全なので良好な人間関係を構築でき、「協力」できる（松下・市川, 2020）。

A病院：チーム医療は効率性アップに寄与する

医療の効率性および質	病床回転率 (%)		平均在院日数 (日)		ADL改善率 (%)	
	β	p	β	p	β	p
AITCS-II-J合計	0.091	0.686	-0.161	0.036	-0.24	0.247
サブスケール合計						
パートナーシップ	0.232	0.007*	-0.306	0.001**	-0.169	0.03
協力	0.041	0.686	0.051	0.611	-0.109	0.247
調整	-0.079	0.029	-0.14	0.774	0.15	0.114
決定係数	0.051		0.083		0.204	
有意確率	0.068		0.006*		0.001**	

多職種連携協働のパートナーシップ得点が高いほど効率性指標の**病床回転率**が上がり、かつ**平均在院日数**が有意に短縮されることが明らかになった。
 ($\beta = 0.232$, $p = 0.007$, $\beta = -0.306$, $p = 0.001$)

注 ボンフェローニ補正を適用。有意水準：* $p < 0.05 / 3 = 0.017$.
 ** $p < 0.01 / 3 = 0.003$

藤谷克己・鈴木里砂・谷口優・市川香織・松下博宣 (2023) . チーム医療が医療の効率性に及ぼす影響. 厚生学の指標 70 (3) , 13-18.

3要素の連関

主観的幸福感

チーム医療

効 率

厚労省のアプローチ

チーム医療に加点という診療報酬制度による経済インセンティブ誘導！

長い在院日数には入院料を低減するペナルティ！



チーム医療

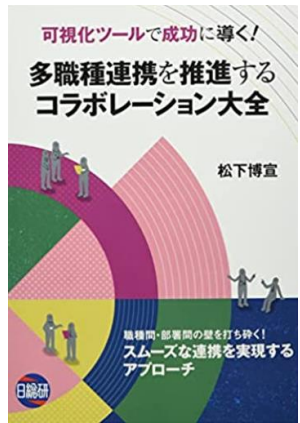


効率

Well beingアプローチ

元気 陽気 勇気 やる気

RQ:リーダーシップ?



(松下, 2022)

イキイキ、ハッピーな
専門職!

主観的幸福感

つながり、感謝、
成長を実感する
チーム!

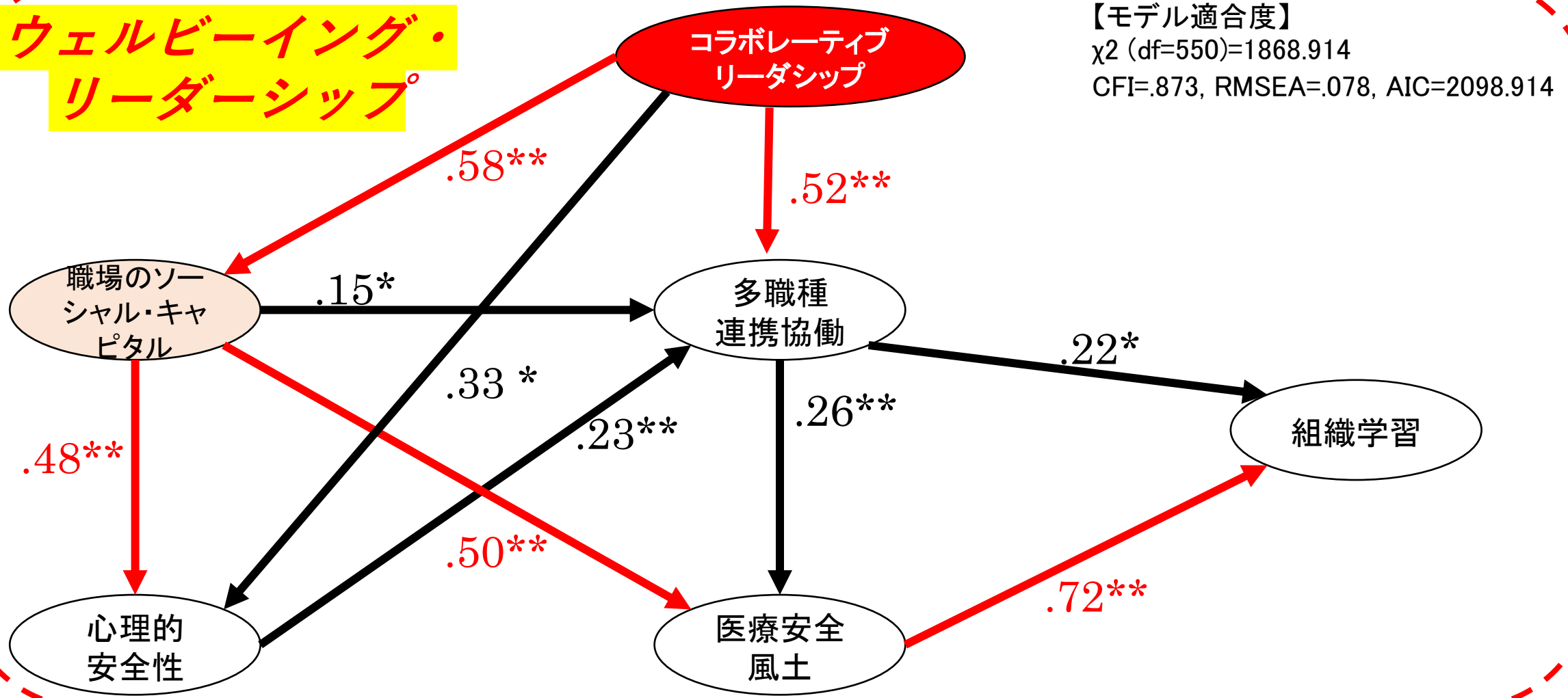
チーム医療

チーム医療の効果
として
病床回転率アップ、
在院日数短縮!

効率

B自治体立急性期病院の共分散構造分析 (SEM)

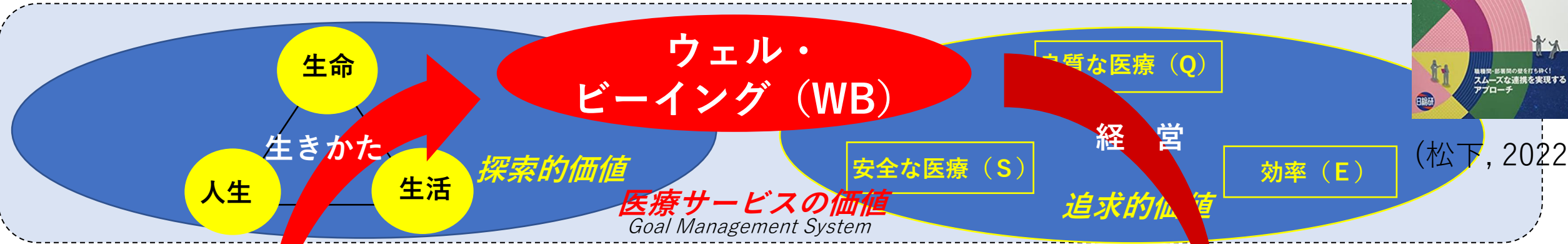
ウェルビーイング・リーダーシップ



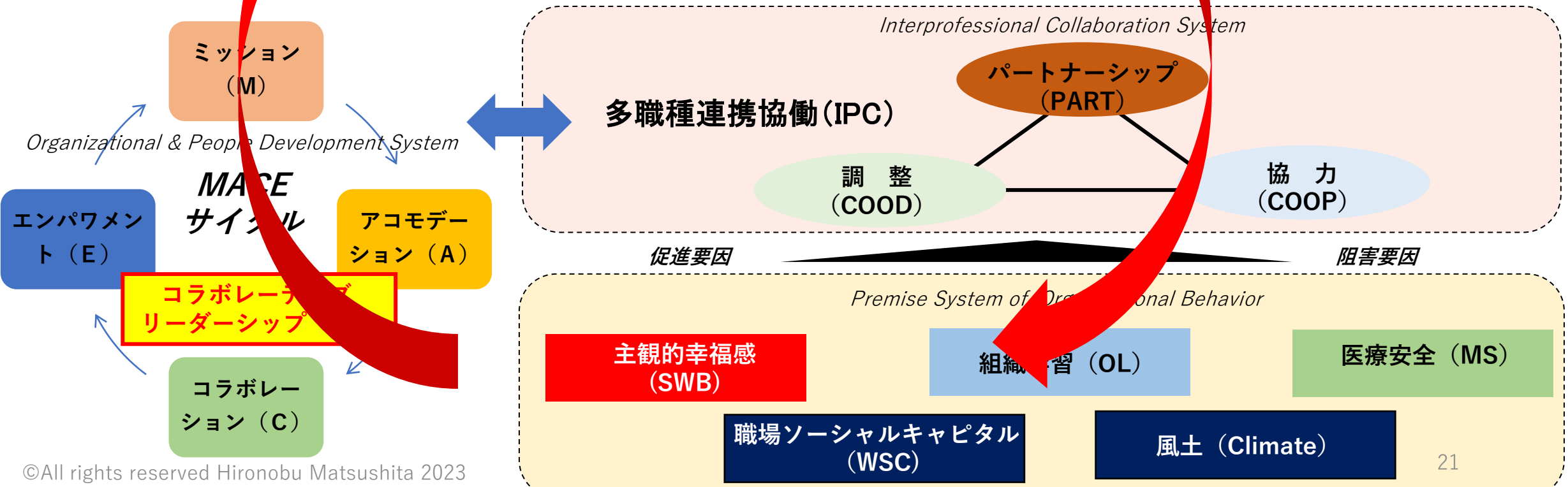
コラボレーティブ・リーダーシップとの関連領域

AICLS 10Qs	チーム学 習	心理的安 全性	職場の ソーシャ ルキャピ タル	多職種 連携協 働	医療安全 風土
①リーダーは、メンバーのチームワークへの貢献の価値が分かるようにメンバーを援助している。	✓		✓	✓	
②リーダーは、チームメンバーが互いの専門性を重んじることを奨励している。	✓	✓		✓	✓
③リーダーは、チームメンバーが、ケアプランに取り組むにあたり、補完的な能力（知識、スキル、及び専門性の共有）を活用することを奨励している。	✓		✓	✓	✓
④リーダーは、全てのチームメンバーが自由に意見を言える機会を持てるようにしている。	✓	✓	✓	✓	✓
⑤リーダーは、メンバーに、納得がいかない事を疑問視するよう促している。	✓	✓	✓	✓	✓
⑥リーダーは、チームメンバーが新機軸を打ち出すことを支援している。	✓	✓		✓	✓
⑦チームメンバーは、求められれば率先してチームをリードする能力を発揮している。	✓	✓	✓	✓	
⑧全てのチームメンバーは、チームワークを共有して参加意識と説明責任を受け入れている。				✓	✓
⑨チームメンバー全員は、チームが共有する共通の目標達成に向けて貢献している。	✓			✓	✓
⑩チームメンバーは、チームを効果的に導くことができるように、互いに精神的に支え合っている。		✓	✓	✓	✓

ウェルビーイング・マネジメント体系

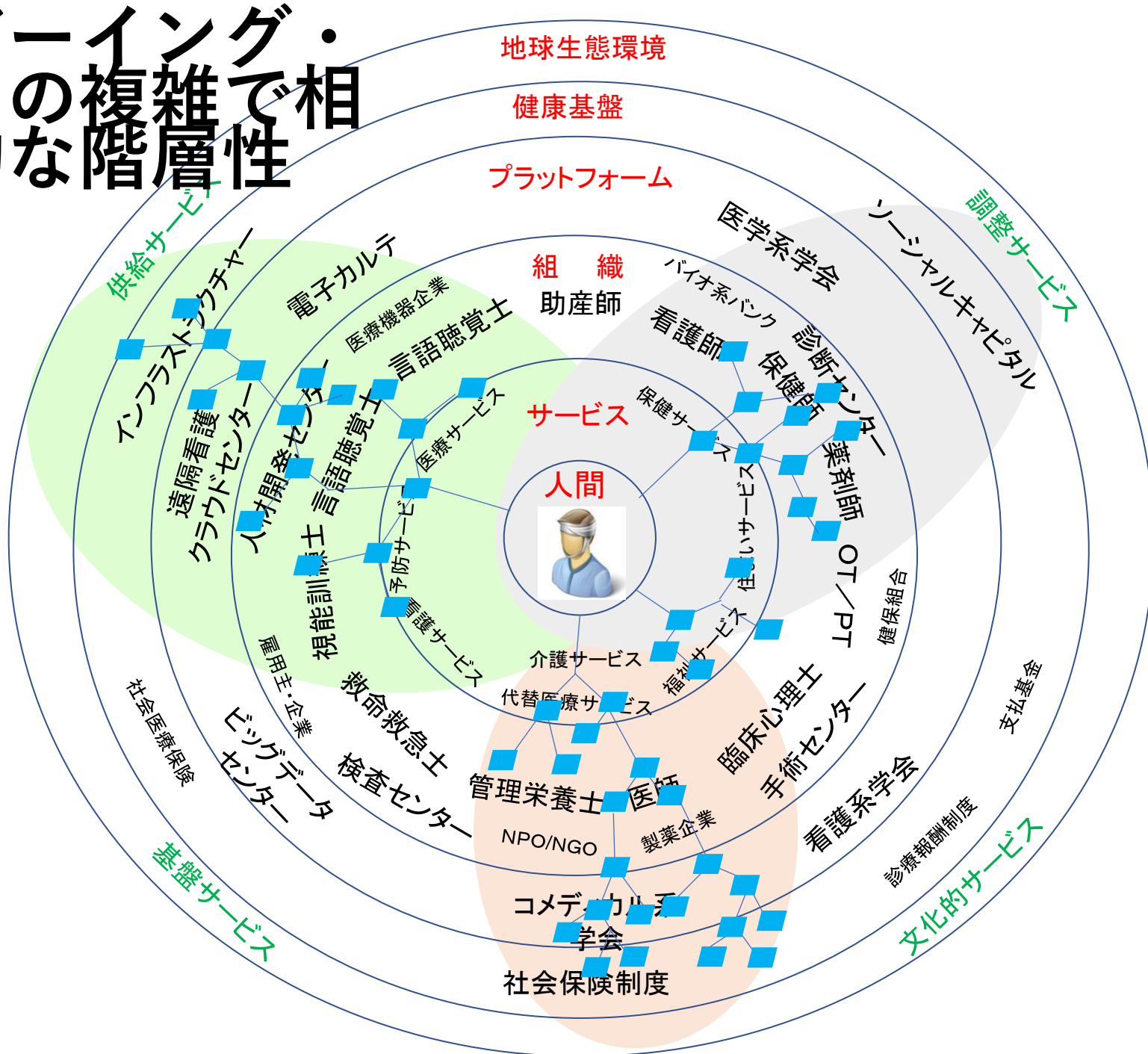


(松下, 2022)



ウェルビーイング・システムの複雑な階層性

相互依存的な階層性



(松下, 2017)

まとめ

- Withコロナの状況で、コラボレーティブ・リーダーシップの広範で強い影響が明らかになった。
- 組織開発、人材開発への介入としてコラボレーティブ・リーダーシップの開発・涵養が求められる。
- ポジティブ感情は経営資源である。
- 多職種連携にはコラボレーティブ・リーダーシップが必要。
- Post コロナに向けて、ヘルスケア社会システムが実装すべきはウェルビーイング・リーダーシップである。

ウェルビーイング・リーダーとは、多職種連携協働（チーム医療）の協調的な核としてチームの絆、信頼感を増進し、心理的な安全性を醸成し、チーム学習を押し進め、医療の質・安全性を高めることによって人間的な豊かさを実現するリーダー。

引用文献

- ・ Hironobu Matsushita (2020). Innovation in Health Informatics. Health Informatics: Translating information into innovation (Matsushita ed.). Translational Systems Sciences Series 24. Springer Nature. 1-23.
- ・ Hironobu Matsushita, Carole Orchard, Katsumi Fujitani, Kaori Ichikawa (2021). A Systems Study on Interprofessional Collaboration in Healthcare: International Journal of Knowledge and Systems Science 12(3) . 93 – 108.
- ・ Ryohei Kida, Risa Suzuki, Katsumi Fujitani, Kaori Ichikawa, Hironobu Matsushita (2023). Interprofessional team collaboration as a mediator between workplace social capital and patient-safety climate: a cross-sectional study. Quality Management in Health Care.
- ・ E Diener, RE Lucas, S Oishi - Handbook of positive psychology, (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction.
- ・ Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985) . The Satisfaction With Life Scale. Journal of Personality Assessment, 49 (1) , 71-75
- ・ W Pavot, E Diener(2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. The journal of positive psychology, Taylor & Francis.
- ・ Fredrickson BL. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. Am Psychol. 2001 Mar;56(3):218-26. doi: 10.1037//0003-066x.56.3.218. PMID: 11315248; PMCID: PMC3122271.
- ・ 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.
- ・ Benzo, R. P., Kirsch, J. L., Nelson, C. (2017) . Compassion, Mindfulness, and the Happiness of Healthcare Workers. Explore 13 (3) , 201-206. DOI: 10.1016/j.explore.2017. 02.001 (. accessed 2020-9-20)
- ・ Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015) , Happiness and Productivity. Journal of Labor Economics. 33 (4) , 789-822.
- ・ 松下 博宣 (2006).看護経営学:看護部門改造計画のすすめ. 日本看護協会出版会.
- ・ B. フレデリクソン (2010) .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.
- ・ 松下博宣 (2017) . 医療看護イノベーション.メディカ出版.
- ・ 松下博宣 (2018) .看護マネジメントのための診療報酬・介護報酬解説BOOK2018年度改定対応版<看護政策・経営学で読み解く>.メディカ出版.2018年6月.
- ・ 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.
- ・ 藤谷克己, 鈴木里砂, 田村由美, 村田由香, 松下博宣 (2022). 多職種連携におけるコラボレーティブ・リーダーシップ評価尺度の信頼性及び妥当性の検証. 文京学院大学保健医療技術学部紀要.第 15 巻, p37-42.
- ・ 松下博宣 (2022) .多職種連携を推進するコラボレーション大全.日総研出版
- ・ 藤谷克己・鈴木里砂・谷口優・市川香織・松下博宣 (2023) . チーム医療が医療の効率性に及ぼす影響.厚生学の指標 70 (3) , 13-18.
- ・ 前野隆司 (2017) . 実践ポジティブ心理学. 京都: PHP 研究所.
- ・ 前野隆司 (2018) .幸福学X経営学. 東京.内外出版.

ご清聴ありがとうございました。

〒265-8501 千葉市若葉区御成台4-1
東京情報大学 医療管理学
松下経営研究室 松下博宣
sparklingmetal@gmail.com

