



新連載

コラボの極意を学ぶ

～うまくいく多職種連携のポイント～

第1回

ポジティブ・サイクルを回して
多職種連携を進化させよう



東京情報大学 看護学部
松下博宣

はじめに

看護や医療においてより良いサービスを提供するには、多職種が協力し合い、連携を取ったうえで共に働くことが重要なカギとなります。この連載は、その「多職種連携」の極意を読者の方々と共有することを目的とします。

初回となる今回は、多職種連携においてきわめて重要なチームワークやリーダーシップ、成功へ導く循環モデル（ポジティブ・サイクル）について考えてみましょう。

チームワークを進化させよう

人は、頭蓋骨のなかに1人につき1個格納されている脳でものごとを考えます。個人が個人の脳で、個人的に学習することを「個人学習」と呼びます。それに対して、個人でも学ぶと同時に、チームやグループで情報や知識をやり取りして学ぶことを「組織学習」と呼びます。チームワークを進化させる一

大要因がこの組織学習です。この組織学習が、実は多職種連携に大きな影響を及ぼすことが実証的な研究によってわかってきています。

さて、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム氏は、組織を関係・思考・行動・結果の4つの質でとらえた成功の循環モデルを提唱しました¹⁾。ここでは「関係の質」が「思考の質」を高め、「思考の質」が「行動の質」を高め、さらに「行動の質」が「結果の質」を高めると説いています。

職場における「関係の質」とは、具体的には「ソーシャル・キャピタル」を示します。職場のソーシャル・キャピタルとは、具体的には職場内の人と人とのつながり合い、絆、信頼関係を指します。ソーシャル・キャピタルを職場のなかで耕すことで関係の質が高まり、結果的によいチームワークの構築につながります。

チームのポジティブ・サイクル／ ネガティブ・サイクル

チームは進化することも退化することもあります。チームも組織と同様に、変化する環境に適応で

できれば成果を実現しますが、うまく適応できなければつぶれます。

チームワークにおける「ポジティブ・サイクル」と「ネガティブ・サイクル」の特徴を図1に示します。よいチームは、例外なくポジティブなサイクルを回しています。具体的には、チームメンバーが互いに役割を超えて尊重し合い、信頼関係、職場の絆を深め（関係の質）、チーム全体で問題や課題に関するアウェアネス（気づき）を共有し、組織学習を進めることで、自由闊達でよいアイデアが生まれます（思考の質）。そして多職種がチームワークのなかで自立的に創意工夫を凝らしながら、新規性あふれる改善やチャレンジを繰り返すようになります（行動の質）。その結果、チームが一丸となって成果を生み出します（結果の質）。

逆に、悪いチームの関係・思考・行動・結果の4つの質を分解すると、駄目な特徴が浮き彫りになります。つまり、悪いチームには、ネガティブ・サイクルが回ってしまっているのです。具体的には、責任を回避したり、転嫁したりして、メンバーのだれもが責任を取らなくなります。そのようなチームは、「チーム」とは名ばかりで、不信感が増長して自己防衛をしたり、ほかのメンバー、チーム、部署に対して責任や業務を押しつけたりする行為が目立つようになります。チームメンバー各自が自立的に行動するのではなく、上意下達、つまり、権威ある者の

命令・指示でしか行動できなくなるのです（関係の質）。また、正解思考（正解を求めること）に走るため、組織学習としての仮説思考（トライ・アンド・エラーを繰り返して最満足解を求める思考）をもつことができません（思考の質）。そして、自発的・積極的な連携行動が取れなくなります（行動の質）。結果的にネガティブ・サイクルに陥っているチームは、成果・業績を上げることができなくなるのです（結果の質）。

コラボレーティブ・リーダーシップがポジティブ・サイクルを回す

多職種連携において重要な「ポジティブ・サイクル」をうまく回すためには、リーダーシップのあり方も大きな肝となります。チームを生かすも殺すもリーダーのあり方にかかっているのです。チームがネガティブ・サイクルに陥ることを防ぎ、ポジティブ・サイクルを回す潤滑油の役割を果たすリーダーシップ・スタイルのことを「コラボレーティブ・リーダーシップ」といいます。筆者が関与する科研チームにおいて、幾多の海外、国内の医療機関と実証的な共同研究を行った結果、コラボレーティブなリーダーの行動特性が明らかになりました。詳細は後の連載で紹介しますが、簡単にご説明しましょう。

コラボレーティブなリーダーは、メンバーがチームに貢献することの価値がわかるように援助し、メ

図1 チームワークのポジティブ・サイクルとネガティブ・サイクル

ポジティブ・サイクル (POSITIVE CYCLE)

- ①互いに尊重し、信頼関係、職場の絆が深まる（関係の質）
- ②チームが気づきを共有し、組織学習が進み良いアイデアが生まれる（思考の質）
- ③多職種がチームを創り自立的にチャレンジ（行動の質）
- ④成果が生み出される（結果の質）

ネガティブ・サイクル (NEGATIVE CYCLE)

- ①責任回避・転嫁、不信感増長、自己防衛、押し付け、命令・指示、（関係の質）
- ②正解思考に走り、組織学習・仮説思考ができない（思考の質）
- ③自発的・積極的に連携行動ができない（行動の質）
- ④成果・業績が上がらない（結果の質）

ンバー同士が互いの専門性を重んじることを奨励します。そして、チームメンバーがケアプランに取り組みにあたり、補完的な能力（知識、スキル、および専門性の共有）を活用することを奨励します。そのうえで、すべてのチームメンバーが自由に意見を言える機会をもてるようにします。また、とあるメンバーに対し、ほかのメンバーが納得いかないことがあれば疑問視するよう促しもします。患者・クライアントのケア計画を立案する際に不確実なことがある場合には、チームメンバーが新機軸を打ち出すことを支援します。その結果、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ます。すべてのチームメンバーは、チームワークをとおして参加意識と説明責任を共有するようにもなります。

職場のソーシャル・キャピタル、組織学習、多職種連携、コラボレーティブ・リーダーシップなどは、

医療機関や地域包括ケアシステムのなかでは、その程度、認識度合いが異なり、成熟度にも強弱、濃淡、高低があります。これらの概念を可視化することで、組織や連携の現状の評価や改善ができるようになります。その可視化を実現するツールをまとめて紹介したものが図2です。

難しい概念やものごとを見える化するのが、科学、そして計量心理学です。科学の力を活用しない手はありません。次回以降は、これらの科学の力であるツールをそれぞれ紹介しつつ、多職種連携を活性化させていくための方法を伝授したいと思います。（編集協力：中山史奈）

【参考・引用文献】

- 1) THE SYSTEMS THINKER: WHAT IS YOUR ORGANIZATION'S CORE THEORY OF SUCCESS?
<https://thesystemsthinker.com/what-is-your-organizations-core-theory-of-success/>

図2 概念を可視化するツール

