

# 平成27年度博士後期課程学位論文審査報告書

平成28年2月19日

審査員 (署名)	(主査)加藤 敬大	中 浩 隆
	伊 藤 一	玉 井 健 一

学位論文提出者	学 生 番 号	氏 名
	201382	多田昌弘

## 1. 学位論文題目

高度専門職業人としての医師のマネジメントに関する研究  
ーバランスト・スコアカードの導入・実践に着目してー

## 2. 論文概要

本研究は、厳しい経営環境に直面している医療組織へのバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard ; 以下、BSC) の導入・実践プロセスに着目しながら、トップ・マネジメントの意思決定や行動に対して医師がなぜ抵抗するのかについて明らかにすることを目的としている。本研究の目的を達成するために、BSC 導入前後の医師のマネジメントに焦点を当てつつ、事例研究が実施されている。本研究の概要は以下の通りである。

第1章ではまず、医療組織の特性を示すとともに、高度専門職業人としての医師を定義づけた上で、診療に関わる医師の自律的な意思決定・行動 (専門職的権限) は、組織運営上の管理的権限と対立関係にあることから、医療組織の効率経営の実現は困難になることを提示している。また、わが国では、医師の希少性の高さによって、管理的権限に対して専門職的権限が強まる傾向にあることを指摘している。さらに、松前町立病院の実例から、わが国の医師の権威の高さゆえに、トップ・マネジメントにとっては、効率経営を実現する上で、いかに医師をマネジメントするかが重要な課題となることを明らかにしている。

第2章においては、医師のマネジメントについて先行研究のレビューがなされている。先行研究では、医師の管理会計システムへの関与やコスト意識の低さとともに、自律性を侵害するマネジメント・システムに対する医師の抵抗が示されている。一方で、医師をマネジメントにコミットメントさせる要因も見出されている。結果として、医師の意識変革を促しつつ経営にコミットメントさせる要因には、「理念主導」および「対話」があることを得ている。なお、「対話」を成立させる上では、リーダーシップに着目するのみならず、フォロワーシップにも着目する必要性があることを指摘している。

第3章では最初に、近年、医療組織から大きな注目を浴びている BSC に焦点を当てた上で、先行研究のレビューを通じて、BSC が前章で抽出した「理念主導」および「対話」の実現に貢献する可能性を検証している。次いで、医療 BSC の導入に関する先行研究のレビューから、BSC の導入を促進する要因として、「トップのコミットメントに基づくコミュニケーション」を、阻害する要因として、「医師による抵抗」を見出している。さらに、医療 BSC に関する導入を研究する上での課題を検討することによって、BSC の導入・実践プロセスに際した「医師の抵抗」理由を究明するために、①マネジメントの変遷（BSC 導入前の状況を含めた導入プロセス）と医師の抵抗、②BSC 導入プロセスの促進要因と医師による抵抗の関係、③トップのコミットメントとフォロワーの意識変革、④医師の抵抗とフォロワーシップの関係、⑤マネジメントに対してコミットメントする医師と抵抗する医師との相違点、の5つの観点から研究を進めていく必要があることを示している。

第4章には、本研究で実施された調査の概要が記述されている。具体的には、A 動物病院を調査対象として、フィールド・リサーチを実施している。A 動物病院を選定した理由は、医局がないことから人材の流動化が進んでいる獣医師においてこそ、管理的権限に対する専門職的権限の強まり、もしくは、医師の抵抗が見出しやすいと判断したためである。

第5章では、A 動物病院における BSC の導入プロセスを BSC 導入以前の状況から経時的に記述した後に、先述した5つの観点から、A 動物病院の事例が考察されている。結論として、一つに、BSC の導入・実践において、トップのコミットメントが十分に発揮されていても、獣医師の抵抗は発生することを提示している。BSC の導入前に対立がある場合には、BSC の導入・実践プロセス上でもトップ・マネジメントと獣医師との対立は発生するのである。二つに、獣医師がマネジメントに対して抵抗するか否か（コミットメントするか）はトップ・マネジメントによる BSC の使用法に依存することを明らかにした。すなわち、トップ・マネジメントが BSC をトップダウン・コントロールとして使用した場合に高度専門職業人である獣医師は抵抗を示すのである。なお、トップ・マネジメントが、BSC をトップダウン・コントロールとして使用するか、あるいは、トップダウン・コミュニケーションとして使用するかに関しては、事例研究から、BSC 導入前の獣医師との対立に対するトップ・マネジメントの心理的な足枷が影響を与えていることを見出している。

最後の終章においては、本研究を要約するとともに、学術的および実践的インプリケーションを提示している。既存研究においては、BSC をトップダウン・コントロールとして使用することの弊害は指摘されながらも、トップダウン・コミュニケーションとの相違は必ずしも明確にされていない。それゆえ、トップダウン・コントロール、あるいは、トップダウン・コミュニケーションとして BSC を使用した場合にそれぞれ、獣医師の意識や行動はどのような影響を受けるのか

を明記したことが本研究の第一の学術的貢献である。次いで、トップ・マネジメントによる BSC の使用法に影響を与える要因を検討したこともまた学術的貢献となる。実務的な貢献としては、BSC の導入・実践においてトップ・マネジメントの支援は不可欠であること、BSC を導入する以前の間人関係や状況を見極めること、医師とトップ・マネジメントとのあいだの対立は組織外部者の介入によって解消できる余地が残されていること、を示した点が挙げられよう。

### 3. 所 見

#### (1)論文テーマの重要性

わが国の病院を取り巻く環境はますます厳しくなっている。厳しい環境を打破するために、各病院にてさまざまな経営改革が実践されている。しかしながら、経営改革に失敗する病院も多い。病院が経営改革に失敗する一つの大きな要因は、高度専門職業人である医師からの抵抗を抑えきれないことである。医療組織においては、病院長をはじめとした管理者の管理的権限と、サービスを提供する医師の専門職的権限とが時として対立する。医師の希少性から、専門職的権限が管理的権限を上回ることによって、経営改革を実践するにあたって、医師からの抵抗を乗り越えられないことも生じうるのである

本研究は、経営改革のツールであるバランスト・スコアカード（以下、BSC）の導入・実践プロセスに着目しながら、BSC を導入しようとしている病院において、どのような導入プロセスのもとでどのような医師からの抵抗が見受けられるのか、また、なぜ医師は BSC の導入に抵抗を示すのかを明らかにしている。本研究が明らかにしたことは、厳しい経営環境にある病院にとって実践的に貢献するとともに、既存研究において必ずしも十分に解明されていなかった現象を明らかにした点で理論的にも大きな貢献をもたらしていると考えられる。

#### (2)論述の一貫性

本研究は、序章及び終章を除けば、5 章で構成されている。第 1 章では、研究の背景・目的を明らかにしつつ、高度専門職業人の抵抗に関する先行研究のレビューが行われる。続く第 2 章・第 3 章では、医療組織におけるマネジメント、および、BSC の医療機関への導入・実践に関する既存研究での議論を踏まえながら、本研究でのリサーチ・クエスションが提示される。第 4 章・第 5 章においては、前章までに導出されたリサーチ・クエスションを解明するための方法論についての概要を示した上で、動物病院を対象とした事例研究が実施される。併せて、本研究の結論が示される。第 1 章から第 5 章までの論述の一貫性は保たれている。

#### (3)先行研究及び関連分野に関する理解

本研究では、第 1 章から第 3 章までが既存研究のレビューに該当する。高度専門職業人としての医師との対立、医療組織のマネジメント、医療 BSC の導入・実践について、海外文献も含めて

網羅的に既存研究のレビューがなされていると判断できる。既存研究の内容についても十分に理解できている。

#### (4)研究方法の妥当性

動物病院を対象とした単一の事例研究が実施されている。事例研究は、「なぜ」「どのように」を解明するのに適した方法論であるため、「なぜ抵抗するのか」をリサーチ・クエスションとした本研究での採用は妥当である。また、既存研究では必ずしも明らかにしていない現象を対象としているため、単一の事例としていることにも瑕疵はない。さらに、筆者はコンサルタントとして、動物病院へのBSCの導入に携わっているため、アクセスの可能性、および、詳細な調査の実施という点において、研究方法は妥当であった。

#### (5)独創性

既存研究においては、医師の抵抗に関して記述がなされていても、医師からの抵抗の存在を指摘する程度である。医師からの抵抗がなぜ発生するのか、あるいは、どのようにして医師からの抵抗を緩和するのかについては明らかにされていない。したがって、まず、高度専門職業人である医師からの抵抗について正面から取り組んだ点に本研究の独創性はある。

また、コンサルタントとしてBSCの導入・実践に関与しながら、BSCの導入側（トップ・マネジメント）のみならず、被導入側（獣医師）の意識や行動の変化を丹念に記述した点も本研究の独創性として評価できよう。

#### (6)体裁

文章力の点で多少の難点を抱えながらも、本研究は、学術論文として、構成、注の使い方、参考文献の引用方法、参考文献リストの提示の仕方といった点において、適切に体裁を整えていると判断できる。

### 4. 評価

(1) 論文審査合否 :  合格  不合格

(2) 最終試験合否 :  合格  不合格