

## 博士論文要旨

### プロフェッショナルサービス組織における管理者行動の検討 ー中小規模病院の看護部長の管理者行動ー

学籍番号： 201882

氏名：高田 麻依子

指導教員：玉井健一 教授

令和4年度提出

#### 1. 研究背景

近年、看護管理者という特定の職位への注目が高まっている。病院をはじめとする医療サービス組織において主に看護に従事する人材とそのサービスに対するマネジメントを行う者のことである。入院という診療形態を持つ病院施設における看護組織は複数の専門職集団の中で最も規模の大きな専門職組織を形成することになっている。医師よりも多い人員で、また他のコメディカルよりも近い距離で患者との接点を持つ。このため、看護職による専門職組織のマネジメントは、病院組織が提供するサービス品質に多くの影響を及ぼし、病院の価値創造にも大きく貢献するものと考えられる。とくに日本国内の病院は、病床規模においては 300 床未満のいわゆる中小規模病院が多くを占めている。医療に特有の診療報酬制度によるサービス価格の厳格な統制により、一般的な市場概念における価格による競争は不可能とされ、提供する医療サービスの品質による価値の創造へと関心が向けられている。医療サービス組織の中で多くの顧客接点を担う看護組織のマネジメントの重要性がうかがえるといえる。

#### 2. 目的

本研究の目的は、日本の病院の大半を占める民間中小規模病院の看護組織を統括する看護管理者のマネジメント行動を明らかにすることである。プロフェッショナルサービス組織として複雑な構造をとる病院組織において、最大規模の単一専門職からなる組織の管理者としての管理行動はどのように行われているのか (RQ1) そしてそれらはどのように医療サービス組織の価値創造に貢献しているのか (RQ2) について検討を試みる。

#### 3. 先行研究レビュー

第 1 章において、研究テーマに挙げる看護組織に関する先行研究として、はじめにプロフェッショナル組織に関する研究を概観し、専門職組織の概念的な分類を行い、つぎに、組織内プロフェッションの定義を確認し、プロフェッショナル組織の特性および、その中でサービス提供を目的とするプロフェッショナル組織とそれに属するプロフェッショナルの特性について検討した。プロフェッショナルのキャリア志向として、組織への忠誠心は低く、専門的技術へのコミットメントが高い「コスモポリタン」と、対して組織内でキャリアを形成することから専門技術へのコミットメントが低い「ローカル」という 2 つの志向の類型 (Gouldner,1957-1958) という解釈が定着し、自律性を重視するプロフェッショナルと彼

らと組織の統合に関連したマネジメントの課題が認識されていることが明らかとなっている(太田、1993; Friedson,1970)。知識集約型のプロフェッショナル組織においては、プロフェッショナルが自律を愛好し、組織の統制を嫌う傾向にあることから、統制が難しく、代替的なインセンティブを必要とすることが明らかとなり (Nordenflycht,2010) 特徴的なマネジメントが必要であることが確認された。また、Empsonら(2015)が「プロフェッショナルサービス組織におけるリーダーシップの徴候」として提示した9つの徴候や、Denis(2012)による複数の形態のリーダーシップの4類型などの特徴も示されている。

第2章では、看護組織の価値創造に関する検討を行うために、プロフェッショナルサービス組織の価値創造のプロセスに関する理論および、看護サービスに特徴的な看護師の行う価値創造のプロセスを検討した。企業の価値創造のプロセスについて、Stabell & Fjeldstad(1998)は、マイケル・ポーター(1985)の提示する「バリューチェーン」が、製造業を主とする企業に適したモデルであり活用が限定されるととらえ、集中的なテクノロジーに依存する企業の例に「単一の専門家または専門家のチームが各クライアントの問題に関連するすべての活動の責任を割り当てられる作業の組織」としてプロフェッショナルサービスを挙げ「バリューショップ」のモデルを提唱した。バリューショップにおける競争上の優位性は、クライアントは低価格のサービスを探しているわけではなく、クライアントが抱える問題に対する比較的確実な解決策を探しているという事実から、バリューショップではコストドライバーではなく、バリュードライバーが非常に重要であるとしている(Stabell & Fjeldstad,1998)。また、看護のサービスの価値創造プロセスは、患者の個別性に合わせる看護師個々の自律したタスクであり、その背景にはより高度な専門性が存在する(黒田, 2000)。薄井は、看護サービスの活動のプロセスを、看護師と患者の間で相互に影響しながら、看護サービスを提供する実際の場面を支える一連のサービス・プロセスである「看護過程」とよばれる枠組みの中で、患者に個別の問題の解決にとりくむものであると結論づけている。このサービス・プロセス全体を看護学では「個別的看護ケアを提供するための科学的枠組み」と定め、「看護過程」と呼称して体系化しており(吉浜, 2002; クレイブン&ハーンリー, 1996)「バリューショップ」の構造にも類似することから、看護サービスの価値創造のプロセスをみとめることにつながった。

これらレビューを踏まえ、第3章において、看護専門職組織のマネジメントについて検討した。はじめに、看護職を専門職と定義することについて専門職の概念について検討した。厳密な定義では、医師などフルプロフェッションの存在に対比させ看護職はセミプロフェッションとされ、看護学領域での議論は続いている。しかしながら、近年の捉えとしては、職能団体、倫理規定あり、国家資格であり社会的に教育背景が認知されていることなどの要件が満たされ、また、医療の専門性からも医療従事者に対する専門職の認知が定着していることなどから、看護職を専門職とし、本研究の対象である看護組織をプロフェッショナルサービス組織であると捉えることを妥当とした。次に、この専門職組織を管理する看護部長のマネジメントについて検討するにあたり、看護部長の行動に関する学術的な研究が少なく

ったため、看護管理者のコンピテンシーに関する研究から示唆を得ること、および看護管理分野に隣接する領域におけるマネジメント理論から看護部長のマネジメントについての検討を行った。ここでは、既存の理論との乖離をみとめマネジャーの実像を明らかにした Mintzberg によって提示されたマネジメントのモデル (Mintzberg, 2011) を検討し、プロフェッショナルサービス組織に求められる独特のマネジメントを検討するための示唆を得て本研究のフレームを構築した。

#### 4. 研究方法

グラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) を用いたケーススタディとし、2 事例の看護組織において、看護部長の管理者行動を観察したうえで、半構造化インタビューと追加の構造化インタビューを 5 名の看護部長に行い、帰納的に分析を行った。

#### 5. 結果

グラウンデッド・セオリー・アプローチによる分析の結果、データからは最終的に 97 のコードおよび 20 のサブカテゴリーが生成された。これらをもとの文脈との整合性を確認しながら概念化し、最終的に中小規模病院の看護部長の管理者行動は、「主にミドルを相手に、定型的なマネジメントプロセスを踏襲する」「自律した専門性の高いサービス実践のために行うマネジメント」「変化に合わせ、経営参画・法令遵守などのマネジメント行動および組織外への行動」に集約された。また、これらは異なる 3 つの次元「定型的なマネジメントの次元」「サービスエンカウンターへのマネジメントの次元」「病院組織全体でのマネジメントの次元」で行われ、それぞれの次元において、価値創造のプロセスにつながるマネジメントが展開されていることが明らかとなった。3 つの次元は看護部長のコミュニケーションにより連結し、看護部長はこれら 3 つの次元を往還しながら、日々の定型的なマネジメントを行い、病院組織全体の価値創造に向けて、自身の信念と病院の理念・価値観に基づいた行動をとっていた。また、中小規模病院の看護部長は、看護師と患者が直接接するサービスエンカウンターの一つひとつの品質を高めるために、ミドルと協働し、また看護組織内に横断的な実務支援の組織を組成し、それらを統合し評価し次の問題点の焦点化を行う価値創造プロセスを展開していた。そして、これら 3 つの次元における複雑で多様な管理行動をとりながら、病院全体の価値の創造に向け、患者の個別性を重視する看護過程の展開という看護の専門性をなすサービスを管理することによって、病院組織の最終価値の創出に貢献していることが明らかとなった。

#### 6. 結論

本研究では、日本の中小規模病院において最大規模の専門職組織を形成する看護組織の最高職位である「看護部長」が、看護組織に対してどのような管理行動をとるのか (RQ1)、それは病院組織全体としての価値創造にどのように影響しているのか (RQ1) を明らかにすることを目的とした。看護組織を「専門職組織」であるととらえ、専門職組織に関する先行研究のレビューでは、専門職の特性が明らかになり、組織に雇用される専門職に特有のマネジメントが要請されていた。看護組織を対象とするマネジメント研究の蓄積が豊富とはい

えなかったため、専門職組織研究(Nordenflycht, 2010) プロフェッショナル・サービス組織におけるリーダーシップ研究 (Empson et al., 2015)および専門職組織の価値創造プロセスの理論 (Stabell & Fjeldstad,1998) を概観し、看護管理者に必要な能力として概念が提示されているコンピテンシー (別府, 2019) (佐藤ら, 2017) のモデル等について検討した。また、複数のマネジャーの行動を観察し、マネジメントの実像を描いた Mintzberg のマネジメントのモデル(Mintzberg, 2011)および原型となるマネジャーの役割の定義を試みた過去の研究(Mintzberg, 1976)等を検討することから、Mintzberg が、既存のマネジメント理論では解明されていないマネジャーの行動を明らかにしようと長い時間をかけて完成させたマネジメントのモデル(Mintzberg, 2011)は一般的なマネジメントとは異なると仮定したうえで提示されたものであると捉え、看護組織のマネジメントの解明に示唆を与えるものと考え、研究のフレームを考案した。これらをもとに、先行理論が未解明の看護専門職組織のマネジメントにも当てはまるものかを実証するために、実際の看護組織とその組織のトップマネジャーを対象に調査を行い、データから抽出した概念の関係性を検討し、中小規模病院の看護部長の管理者行動の概念モデルを提示するに至った。この概念モデルは、マネジメントにより維持向上のはかれる看護の価値による病院組織全体の価値創造へ貢献する看護管理の事実として、中小規模病院の看護部長の多元的で多様な管理行動に対するひとつの概念フレームワークとして提示するものである。

#### 参考文献

- 別府千恵 (2019)「看護管理者のコンピテンシー概念分析」日本看護管理学会誌,23(1)160-167.
- Empson, L., Langley, A.,(2015),“Leadership and professionals – Multiple manifestations of influence in professional service firms.
- Freidson, E. (1970) Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care, Atherton Press, Inc. 進藤雄三・宝月誠訳 (1992)「医療と専門家支配」,恒星社厚生閣.
- Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles -Administrative Science Quarterly, 2, 444-480.
- Mintzberg, H.池村千秋 (訳) (2011)「マネジャーの実像－管理職はなぜ仕事に追われているのか－」日経 BP 社.
- Andrew Von Nordenflycht,(2010), What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms, Academy of Management Review 35(1 ).
- 太田肇 (1993)「プロフェッショナルと組織 - 組織と個人の『間接的統合』, 同文館出版.
- 佐藤みつ子監修 HANA 研究会 (2017)「ハイパフォーマンスな看護管理者の行動特性と管理者研修」経営書院.
- Stabell & Fjeldstad, (1998), Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. Strategic Management Journal. (19) 413-437.
- 吉浜文洋 (2002) 静岡県立大学短期大学部特別研究報告書 (2001.2002 年度) p.1-28.