

令和元年6月3日現在

機関番号：33916

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K09190

研究課題名(和文) 地域包括ケアシステムを担う日本版ビュートゾルフ型リテンション・マネジメントの研究

研究課題名(英文) The retention management by Buurtzorg in Japan for local inclusion care systems

研究代表者

米本 倉基 (Yonemoto, Kuramoto)

藤田医科大学・保健学研究科・教授

研究者番号：10390048

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、ビュートゾルフ型訪問看護組織の導入が看護師の離職防止に役立つかについて、日・蘭のアンケート調査ならびにインタビュー調査のデータに基づいて分析を行った。その結果、日本の訪問看護組織のティール進化の現状は、ティールより1段階前のグリーン段階で、ティール進化は多くの看護師から強く期待され訪問看護組織への適合性が高い可能性が示唆された。一方で、日本の訪問看護組織における進化の課題として、現状の労働関連法規や医療制度がティールのメリットを活かす外部環境が整っていないこと、また、看護師自身もピラミッド型組織の大規模病院とは異なる小規模訪問看護組織での働き方に慣れていないことがあげられた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は訪問看護組織における次世代の進化型組織と注目されるオランダのビュートゾルフの我が国への適合性についてアンケートとインタビュー調査によって実証研究したところに学術的、社会的意義がある。この研究によって、ビュートゾルフに代表されるティール型組織は特に小規模で独立的な看護業務を行う訪問看護組織において適合性が高く期待されていることがわかり、導入によって柔軟な働き方を求める看護師で離職防止に役立つことを示唆した点に価値がある。

研究成果の概要(英文)：This study is to consider an effect to prevention of quitting a job of the nurse by investigating the nursing organization of Buurtzorg in Japan and Netherland.

The present conditions of the Teal evolution of the Japanese temporary nursing organizations were green stages before one phase than Teal. Many nurses strongly expected the Teal evolution. In addition, it was suggested that it had high compatibility to the temporary nursing organizations. On the other hand, it was a problem that nurse oneself did not fit the modus operandi in the small scale visiting nursing organizations that was different from the large-scale hospital in pyramid type organization.

研究分野：看護組織論

キーワード：ビュートゾルフ ティール組織 訪問看護組織 離職防止

研究課題名：地域包括ケアシステムを担う日本版ビュートゾルフ型リテンション・マネジメントの研究

研究期間：平成 28 年度から平成 30 年度

#### 1. 研究開始当初の背景

地域包括ケアシステムを担う医療人材の確保が課題となるなか、訪問看護師の離職率は 15% 程度と高い。特に、女性が働きやすい勤務環境とチーム医療とを同時に実現し、離職・休職対策であるリテンション（人材確保）マネジメントが求められている。一方で、オランダのビュートゾルフによる在宅ケア組織が注目されている。ビュートゾルフは自律型のチーム運営を理念に掲げた非営利組織で、利用者の高い満足度と利益率 8% の高い生産性を維持しつつ、離職率 5% の優れたリテンションを両立している

#### 2. 研究の目的

本研究は、このビュートゾルフ組織におけるマネジメント方式、特に、組織の構造と過程、及びスタッフの労務管理等の人的資源管理の特徴に着目し、その組織マネジメントが転職と復職に与える効果等を調査・分析することで、地域包括ケアシステムへの適応検証と新たな日本型リテンション・マネジメント・モデルの構築を目的とした。

#### 3. 研究の方法

ビュートゾルフのティール型組織の提唱者である F. ラルーによる 34 項目の特徴を尺度とした組織の現状と将来への期待を訪問看護師 50 名、その比較組織として病院看護師 50 名の計 100 名に対する Web アンケート・データを分析した。加えて、ティール組織の特徴的要件であるセルフマネジメント（自主経営）、ホールネス（全体性）、存在目的・組織の慣行に関する 33 項目に関する日・蘭の現地インタビュー・データを分析した。

#### 4. 研究成果

Web アンケート・データを分析した結果、進化の現状は F. ラルーによる組織進化の 5 段階のうち、日本の訪問看護組織の現状は、ティールから 1 つ前のグリーン段階に近いと考えられる。しかし、比較組織である病院組織がオレンジ段階に留まり、得点差が大きいことから、病院組織を含めた看護組織全体の現状としてはティール進化が遅れていることがわかった。よって、先行研究によるオランダでティールのモデルとされる訪問看護組織ビュートゾルフは、日本では必ずしも機能している段階にないとの米本らの指摘を証左する結果となり、日本の看護業界におけるティール進化の速度は業態によって異なり、かつ、その進化には相当の時間を要すると考えられる。また、訪問看護組織と病院組織との間では、ティール進化の期待の高さと特徴項目が異なることから、看護組織の中でも業態によって進化が異なり、特に訪問看護組織は、組織階層をフラット化し、現場の看護師に大きく権限委譲するティール組織の利点が生まれやすい業態であることが示唆された。その主な理由として、治療を主たる目的とする病院組織では、医師の指示の下で集団分業化する効率性の利点は大きく、それを可能とするためには、会議や勤務時間、昇進、解雇や社会貢献を集団的に統制する必要があり、階層構造を有するオレンジ組織が適する傾向にあるのではと考える。その一方で、業務を単独で行うケア・サービス中心の訪問看護組織では、病院組織のようなドミナントな構造と人事制度を必要とせず、個々の看護師の自律的な分業が促進され、その結果、オレンジ段階からグリーン段階まで進んだと考えられる。ただし、訪問看護組織でも業績管理のティール進化が進んでいないことから、経営者と従業員という関係性のフラット化は日本の医療法等の制度の面から組織の進化が難しいと考えられ、日本における訪問看護組織の完全なるティール進化には、病院組織を前提とした従来のガバナンス制度の変更を伴う必要性が示唆された。

看護師が求めるティール進化への期待は、病院組織、訪問看護組織で働く看護師のいずれにおいても高く、業態を問わず看護師から求められる組織形態であることが確認できた。特に、訪問看護組織におけるティール進化への期待は極めて高く、進化の方向性が適合している。その理由として、訪問看護サービスが、構造面では、単独で完結型の業務であることから階層的な組織構造の必要性が低い、人事関連面では、事業規模が比較的小規模で人事管理の運用に柔軟性が持たせやすい、日常業務面では、サービスの個別性が強く、かつ患者と看護師との関係が長期になることから、日常業務はチーム医療による意思決定が必要となる、組織プロセス面では、勤務経験豊富な看護師が多いため経営管理に自律的に行動できることが考えられる。また、項目別では、組織の理念や使命を共有し、話し合いによって現場担当者に権限委譲する意思決定プロセスを重視した組織運営を求めていることがわかった。すなわち、急性期の病院組織で多く見られる目の前の業務に忙殺される経験から開放され、自分のケアを振り返る内省の機会のある組織への進化が期待されていた。さらに、訪問看護組織で柔軟で自分の決められる勤務時間への期待が高いことから、ワーク・ライフ・バランスを維持できる組織形態としてティール進化は女性割合が高い看護師から支持されやすいのではと考えられる。

さらに、日・蘭の現地インタビュー・データを分析した結果、ティールへの進化段階は、オランダのBZではティールの特徴を示す33の特徴的要件のうち、「サプライヤーの管理」と「変更管理」以外のほぼ全ての31要件への質問に対して、何らかの実行ができているという発言があり、ティールへの進化が確認できた。それに対して日本のBZでは、何らかの実行ができているという発言は「組織構造」、「調整」、「プロジェクト」、「役職と職務内容」、「柔軟性と業務時間の取り決め」、「営業とマーケティング」の6項目で確認できたが、それ以外の多くの特徴的要件では発言から確認できなかった。よって、現段階では、ティールへの進化は発展途上で、多くの課題がある実態が浮き彫りとなった。自主経営においては、管理者や上司がいないフラットな組織構造は、不完全ながらも形式的には日本のBZでも導入されていた。このことから少なくともBZの訪問看護組織においては、ドミナント方式によるプロダクト・アウト的な病院組織から、フラット型のマーケット・イン的なティールへの変革意識の進化は確認できた。一方で、病院組織の経験が長い看護師ほど、問題解決を上司に委ねる階層型の組織文化からの意識転換に苦労している課題が明らかとなった。特に、現状の日本のBZがパート正社員と裁量労働制による育児支援を最大の魅力としてアピールしている現状があるなかで、急な休みに対応したサポート・調整を、これまでの管理者に替わって相互のミーティングで解決するチーム能力の不足は、経験や技術の異なるスタッフ間の処遇の内部公平性の在り方で深刻な課題となっていた。この課題の背景には、オランダの看護師資格には階層があり、BZが上級看護師のみで構成していることがあると考えられ、訪問看護の歴史が浅く、能力格差が大きい現状の日本の現状で各看護師が自律したチームを形成できたためには、まずは一定レベル以上の上級看護師による必要があると考える。この課題は、ティール要件の自発的な意思によって仕事をこなす裁量労働制を導入している一方で、ミーティング・スキルの不足から勤務や休暇のスケジュール調整に難しさを感じている実態からも理解できる。加えて、関係者や専門家の助言を受け自発的に意思決定のプロセスでは、それを補完するICT(Information and Communication Technology、情報通信技術)の整備が不十分で、全員が納得いくまで話し合うこと時間と精神的余裕を生み出せていない課題があった。すなわち、チームがセルフマネジメント(自主経営)へブレイクスルーするには、現場の看護師に時間的、物理的、精神的に余裕をもたせるシステム投資が待たれる。また、実務的な人事労務、購買、財務会計などは経営者が行っており、スタッフに責任と権限が分配されてはいない。しかし、訪問看護のような小さな事業所は、経営情報を定期的に開示することで、収益意識とコスト意識が病院勤務より高まっており、意識レベルでは一定の進化があると考えられる。ホールネスについては、現在の日本のBZの現状は組織も小規模で、業務に余裕がないことから、教育研修体制は先輩が後輩と二人で訪問するOJTしか行われておらずホールネス(全体性)まで至っていない。よって、経験不足の看護師にとっては、現場で直接教育を受けることができるため満足度は高くなる一方で、教える経験者側は、経験の浅いスタッフへのフォローや技術提供の貢献、情熱と時間の消費に関係なく実績は横並びとして昇進や昇給、賞与といった報酬へつながる評価がされないため内部公平性に対する不満が蓄積しやすい。すなわち、ティールでは仕事の配分は全員が自分の意志を出してディスカッションすることが求められるが、相手の意見を引き出すようなファシリテーター役の働きをする人が少なく、フラットな組織構造を円滑に運営するディスカッション・スキル獲得の課題がある。存在目的・組織の慣行については、ティールでは組織の存在目的・組織の慣行を共感した従業員によって構成される必要があることから、採用はそれを基準にチームメンバー全員との面談で行われ、採用後も存在目的・組織の慣行に基づく行動が最も重視される。しかし、日本のBZの現状は、組織の知名度が低いために、スタッフ数の確保を優先せざるを得ず、採用は経営者の面談のみで行われることとなり、応募者の多くが就職するまではBZのことを全然知らず、単に雇用条件等の職場環境に魅力を感じた入社動機のメンバーで構成せざるを得ない状況であった。よって、存在目的・組織の慣行の統一的な理解は乏しく、組織の慣行も従来型の組織と大きくは変わらない状態であった。また、入社後の理念の共有や浸透を行う組織的余裕が生み出せない状態の中で、年功序列の行動様式が染み付いたまま、抽象度の高い構造のみフラットであることによって基本ルールや具体的な仕事の仕方が理解できずに戸惑うところがある。一方で、訪問看護の業務そのものには、病棟にはない患者との交流や看護の実感などで職務満足度は高く、他の事業所と違ってケアマネージャとスタッフが直接話す方式は、看護スタッフ、ケアマネージャ、利用者ともに看護の喜びを共有できる点でティールが訪問看護サービスに適合性が高い根拠として注目できる。特に、ティールがチーム力を重視していることから、孤立しやすい訪問看護師に安心感を与えられる期待感が高い。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計1件)

論文標題：ティール組織への進化段階の課題 訪問看護組織ビュートゾルフの事例調査か-

雑誌名：ビジネス実務論集(37) pp.35 46,2019

執筆：米本倉基、坂田裕介

〔学会発表〕(計1件)

テーマ：ティール(進化型)組織の事例研究-在宅看護組織ビュートゾルフの実態調査から-  
学会等名 日本ビジネス実務学会全国大会

発表者名 米本倉基

6 . 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：真野俊樹

ローマ字氏名：Mano Toshiki

所属研究機関名：中央大学大学院

部局名：ビジネススクール

職名：教授

研究者番号（8桁）：20327886

研究分担者氏名：久保真人

ローマ字氏名：Kubo Makoto

所属研究機関名：同志社大学

部局名：政策学部

職名：教授

研究者番号（8桁）：70205128