

平成 21年 6月 2日現在

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2006～2008

課題番号：17791601

研究課題名（和文） 医療組織の組織文化とアウトカムの関連を測定するツールの開発

研究課題名（英文） Inventory of Organizational Culture at Hospital and their outcomes.

研究代表者

ウィリアムソン 彰子（WILLIAMSON AKIKO）

兵庫県立大学・看護学部・助教

研究者番号：40382262

研究成果の概要：

医療組織全体における組織文化研究の報告はなされていなかった。この度、組織員が持ちうる価値規範を文献レビューし、76項目からなる組織文化を測定する質問紙の開発を試みた。

組織文化が組織の業績に影響することは、実証研究が多数報告されている。よい業績に影響をしている組織文化は何か、それをどのように創造し、継承してきたのか。この問いにアプローチすべく、組織員に面接調査を行った結果、ヒエラルキーの重要性が窺えた。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	800,000	0	800,000
2007年度	700,000	0	700,000
2008年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	2,300,000	240,000	2,540,000

研究分野：医歯薬学

科研費の分科・細目：看護学・基礎看護学

キーワード：組織文化 文化の継承 リーダーシップ

1. 研究開始当初の背景

経営学の領域で1980年代に盛んに行われた組織文化研究は、組織文化のマネジメントが企業の業績向上に大きな成果を挙げたことを明らかにした。2001年より革新的に進んでいる医療界の「聖域なき構造改革」の時代に、医療組織が存続をかけた健全経営を目指すためには、経営学で明らかになった知見を土台とした、組織文化のマネジメントが有効であると考え。しかしながら、日本における組織文化研究は営利企業に限られ、その数も2000年以降は2件と少なく、質的研究に

留まっている。また、非営利組織や特に今回の対象となる医療組織における組織文化研究の報告はこれまで行われていない。研究代表者は、1999年に医療組織における組織文化の定量測定を試み、医療組織に特徴的な組織文化を見いだす事ができた。組織文化が定量的に測定が可能であることは見出せたが、測定ツールの信頼性と妥当性の検証がなされていない。本研究では、前回の成果を踏まえた横断的調査と、フィールドワークを実施することで、組織文化の測定ツールの精緻化と一般化を行い、臨床における経営管理者にと

って有益なツールの開発が急務であると考えた。

国内においては、社会学系のサイトで「組織文化」をキーワードに検索を行ったところ、23件が抽出された。そのうち19件が組織文化を課題とした研究であったが、学術研究は3件であった。いずれも対象は営利組織であった。同様に、医中誌によって抽出された文献は38件あったが、調査対象はある特定の職業や部署に限局されたものであり、病院組織全体として組織文化を取り扱ったものは本研究の研究代表者の文献のみであった。また、多くは、文献検討による概念分析に関するものであり、組織文化を量的に調査した研究は無かった。国外において最新の組織文化に関する文献レビュー（Robyn R. M., Measurement of Organizational culture and Climate in Healthcare, JONA, 34(1), p.33-40, 2004）によると、1980年以降に開発された組織文化を測定するツールは12件あるが、その信頼性と妥当性については、国の文化が組織文化に影響するという理由から、そのまま日本の組織に応用することは出来ない。国内において米国のツールを翻訳して使用した例においても、国の文化の相違は研究の限界として報告されている。以上のことから、日本の医療組織を対象とした組織文化とアウトカムを測定するツールは開発されていないことが明らかとなった。そこで、日本の医療組織を対象とした組織文化測定ツールを作成することを試みる。

2. 研究の目的

(1) 日本の医療組織における組織文化を量的に測定できるより精度の高いツールを開発する。

(2) 日本の医療組織における組織文化を量的に測定した結果から明らかになってきた組織文化について、その創造過程と継承過程を探究する。

3. 研究の方法

(1) 18年度

過去に組織文化を量的に測定したツールで採用している組織員行動の規範を全て網羅した質問紙を作成する。それを、組織文化研究者、組織管理実践者からスーパーバイス

を受け、質問紙 vol.1(案)を作成する。質問紙 vol.1 を用いた予備調査を行ない、設問の感度を確認し、質問紙 vol.1 を完成させる。

組織文化研究の重要性を理解しておられる管理者の中から、予備調査の内諾を得て、病院長に質問紙配布の許可を求める。院長の許可が得られれば、組織に所属する全員に質問紙と依頼文を配布してもらう。配布方法については、通常の郵便物を届ける方法（メールボックスなどの活用）でよい旨を依頼文中でも説明し、回答への強制力が働かないように配慮いただく。回答後の質問紙は添付の返信用封筒を用いて厳封とし、院内に設置する回収箱に投函いただくか、各人で投函いただく郵送法を選択できるようにする。回収箱は、他者が開くことができないような物とし、持ち出すことができないように固定する。

(2) 19年度

18年度に作成した質問紙を用いて、本調査を実施する。多様な設置主体で実施し、それぞれの文化を比較・検討する。

組織文化調査を希望する施設において、予備調査と同様の手続きにて質問紙を配布する。回収については、協力者から直接返送していただいた。

(3) 20年度

平成18 - 19年に「組織文化を測定する質問紙」調査に協力いただいた医療施設（4施設）の責任者へ、「研究協力のお願ひ」にて組織員への面接調査の依頼をする。責任者より研究協力の承諾が得られれば、各部署（協力施設によって、病院全体であったり、看護部のみであったりする。また、組織構造も様々であるので、質問紙調査を配布いただいた方々の目の届く場所に掲示いただけるように打ち合せにて調整する）で「組織文化に関する面接調査のお願ひ」を職員目の届くところに3部ほど設置していただく。研究協力への回答は研究者に直接返送されるように返信用封筒を添付する。回答のあった中から、職位や年齢などを考慮して偏りのないように10名を面接させていただき対象者として選定する。回答締切り日より1週間以内で面接の依頼をすることとし、研究者より連絡の無い場合には他者に依頼させていただいたとご理解いただきたい旨を依頼文中で

説明する。

面接調査の手順は、

面接開始前に、「組織文化に関する面接調査の内容について」を用いて、研究の目的、面接調査の内容、研究協力者の保護などについて説明を行ない、再度、研究への協力の意思を確認する。承諾が得られれば、同意書を交わし、研究者と協力者で1部ずつ保管する。

「面接ガイドライン」に沿って、面接調査を開始する。1時間程度で終了できるように進行する。

面接では、質問紙調査で抽出された組織文化の各因子(3～5因子)について「どのような感想を持ったか」「因子に挙げた組織文化を感じるとような具体的なエピソード」「ご自身がその組織文化に馴染んでいると感じるかどうか」について質問する。

面接内容は許可が得られれば録音し、逐語録を作成する。許可が得られない場合には面接中にメモを取ることを説明し承諾を得る。記録に残す場合には、固有名詞など個人情報にあたる部分については特定できないようにイニシャル化する。作成した面接内容のデータを、研究協力者に送付し、内容について修正点などがないかを確認していただき、返信していただいた物を研究データとする。

4. 研究成果

(1) 18年度

質問紙の作成：

過去に開発された組織文化の測定ツール、OCI(Organizational Culture I)

OCP (Organizational Culture Profile)

Hofstedeの組織文化

加護野の組織文化

CVM(Competing Value Model)

で採用されている規範を全て取り入れ、76項目となった。それぞれの規範に適切な設問を検討し、学識者、臨床家よりスパイブスを受け、「組織文化に関する質問紙 vol.1」を作成し、パイロットテストを実施した。

採用された価値規範と質問項目：

柔軟性：この職場では、患者に臨機応変な対応をしている。

適応性：この職場では、社会の変化に敏感に適応している。

安定性：この職場では、変化することを好まない。

予測可能性：この職場では、予測できないことが発生する。(R)

革新的：この職場では、新しいことに取り組む姿勢がある。

機会を素早くモノにする：この職場では、チャンスを逃さない姿勢がある。

実験をすすんで行う：この職場では、思想的に最新の技術に取り組む事に前向きである。

リスクテイク：この職場では、成功する確率が低くても患者のために努力する。

注意深さ：この職場では、確認の手順を大切にしている。

自律性：この職場では、それぞれが他者からの制約を受けずに仕事をしている。

ルール志向：この職場では、ルールを守ることを大切にしている。

分析的：この職場では、事柄の内容や要素を明らかにすることを重要視する。

詳細への注意：この職場では、細かなことにも注意を払わなければならない。

正確性：この職場では、性格で確実な行動を求められる。

チーム志向：この職場では、個人よりもチームや全体で評価される。

自由な情報共有：この職場では、情報の共有化が活発である。

組織内単一文化の強調：この職場では、これまでの方法、流儀を大切にする。

ヒト中心：この職場では、職員は大切に扱われている。

公平性：この職場では、全ての職員が公平に扱われている。

個人の権利の尊重：この職場では、職員の権利が尊重されている。

我慢強さ：この職場では、我慢強さが大切である。

非公式性：この職場では、指摘な交流が大切である。

気安さ：この職場では、不明確なことは気安く質問できる。

穏やかさ：この職場では、開放的で暖かい雰囲気の仕事ができる。

援助的：この職場では、自分の成長や発展を支援してくれる。

積極的：この職場では、反対を恐れず積極的に主張することが大切である。

毅然性：この職場では、信念を貫くことが大切である。

行動志向：この職場では、まず行動することが大切である。

統率性：この職場では、率先して行動することが評価される。

内省的：この職場では、自分の考えや行動を振り返る機会を大切にしている。

達成志向：この職場では、達成のために働くことが大切である。

厳しい要求：この職場では、求められるものが厳しい。

個人の責任重視：この職場では、個々が責任をもって働いている。

高い業績期待：この職場では、高い成果を求められる。

プロとしての成長機会：この職場では、専門性を高める機会を与えられている。

業績への高い報酬：この職場では、業績に対して高い報酬が与えられる。

雇用の保全：この職場では、解雇の心配がない。

業績への賞嘆：この職場では、成果に対して正等な評価が得られる。

低い葛藤：この職場では、職員間で対立することは少ない。

葛藤へ正面から立ち向かう：この職場では、意見が対立した時でも十分な議論がなされる。

葛藤の回避：この職場では、波風をたてずに物事を処理する。

仕事上の友好性の醸成：この職場では、仕事の上では同僚と仲良くすることが大切である。

適合性：この職場では、仕事のやり方に馴染むことが大切である。

協同的な職務遂行：この職場では、協働して仕事することが大切である。

職務への情熱：この職場では、職員は仕事への情熱を持って働いている。

長時間の労働：この職場では、超過勤務を断れない。

ルールに縛られない：この職場では、ルールに縛られることなく仕事できる。

クオリティの重視：この職場では、仕事の量よりも質を求められる。

個性重視：この職場では、それぞれが個性を發揮することができる。

尊敬への志向：この職場では、外部からのいい評判を重要視する。

社会的責任：この職場では、社会に貢献することを重要視する。

結果志向：この職場では、プロセスよりも結果が最優先される。

明確な実践哲学：この職場では、なすべき事が明確に示されている。

競争的：この職場では、職員が互いにライバル心を持っている。

保身的：この職場では、我が身が大事という風潮がある。

組織的：この職場では、組織的に仕事が成されている。

過程志向：この職場では、仕事のプロセスが評価される。

仕事志向：この職場では、何事もりも仕事が優先される。

専門的：この職場では、自分の専門性を發揮できる。

偏狭的：この職場では、広い視野を持つことが大切である。(R)

開放的システム：この職場では、部署間の風通りが良い。

閉鎖的システム：この職場では、他者からの意見を受け入れにくい体質がある。

実益主義：この職場では、患者の利益が最優先される。

規範的：この職場では、決められた手続きに正確に従うことが大切である。

多様性：この職場では、多様な考えかたが認められる。

向上志向：この職場では、互いに切磋琢磨して技術改新を成し遂げる。

時間の共有：この職場では、時間や経験を共有することに意味がある。

自己実現：この職場では、自己実現のために働くことが重要視されている。

従属的：この職場では、必ず指示に従わなければならない。

地位による権限：この職場では、上司の指示は絶対である。

権威志向：この職場では、高い技術や知識を持つ者が強い影響力を持っている。

上司志向：この職場では、上司の期待に応えることを優先する。

意思決定までの時間：この職場では、意思決定に時間がかかる。

楽観主義：この職場では、仕事を楽しもうという雰囲気がある。

公私混同しない：この職場では、公と私の区別が明確である。

合理的：この職場では、無駄の無い作業が求められる。

予備調査の結果：

文献検討より作成した「組織文化に関する質問紙 vol.1」を用いて、病院組織で予備調査を実施した。設問に対して「そう思う」から「そう思わない」の5段階スケールで回答を得た。

配布は組織に属する全職員 795 名、回収は 554 名で回収率 67.9%であった。度数分布の尖度を確認したが、質問紙から排除すべき項目は見あたらなかった。因子分析により、5つの因子が抽出された。1点目は、「正確性」「詳細への注意」「注意深さ」「ルール志向」「個人の責任重視」などの規範で構成され、病院組織がいかに「正確」であることが重要なカルチャーを有しているかが明らかとなった。2点目は、「毅然性」「自己実現」「積極的」「行動志向」「個性重視」という規範で構成され、個人が尊重される組織の特性が現れた。3点目は、「低い葛藤」「公平性」「ヒト中心」「個人の権利の尊重」「葛藤の回避」という規範で構成され、コンフリクトを低くする特性が見られた。4点目は、「上司志向」「地位による権限」「従属的」「仕事志向」という規範で構成され、組織としての機能が十分に備わっていることが見出された。5点目は、「仕事上の有効性の醸成」という規範で、友好的に仕事をするという特性が見られた。

(2) 19年度

平成 18 年度に開発した「医療組織における組織文化の測定ツール」を用いて、設置主体の異なる 3 施設において質問紙調査を実施した。

施設 A：法人病院、N 数 514。

第 1 因子：「自己実現のために熱心に働き変化する」

構成因子は、「機会を素早くモノにする」「革新的」「実験をすすんで行う」「自己実

現」「個性重視」「職務への情熱」「統率性」「援助的」「仕事志向」「内省的」「安定性」「積極的」「多様性」「適応性」であった。

第 2 因子：「公正・公平の重視」

構成因子は、「ヒト中心」「公平性」「個人の権利尊重」「穏やかさ」「業績への賞嘆」であった。

第 3 因子：「正確であることの重視・安全文化」

構成因子は、「正確性」「詳細への注意」「ルール志向」「注意深さ」であった。

第 4 因子：「権限重視の縦社会」

構成因子は、「地位による権限」「従属的」「上司志向」であった。

施設 B：日本赤十字系列の病院、N 数 451。

第 1 因子：「ヒエラルキー型安定志向」

構成因子は、「上司志向」「地位による権限」「従属的」「結果志向」「尊敬への志向」「保守的」「適合性」「組織内単一文化の強調」「仕事志向」「社会的責任」「意思決定までの時間」「権威志向」「規範的」「安定性」「閉鎖的システム」であった。

第 2 因子：「開放的で自由度の高い文化」

構成因子は、「気安さ」「穏やかさ」「行動志向」「毅然性」「自律性」「積極的」「非公式性」「統率性」「個人の権利の尊重」「チーム志向」「ヒト中心」「ルールに縛られない」であった。

第 3 因子：「仕事に対する高い評価と報酬」

構成因子は、「業績への高い報酬」「業績への賞嘆」「明確な実践哲学」「向上志向」「過程志向」「クオリティの重視」「専門的」「葛藤へ正面から立ち向かう」「時間の共有」であった。

第 4 因子：「安全性重視の文化」

構成因子は、「正確性」「詳細への注意」「ルール志向」「注意深さ」「分析的」「個人の責任重視」「自由な情報共有」であった。

第 5 因子：「革新的・成長志向の文化」

構成因子は、「革新的」「機会を素早くモノにする」「実験を進んで行う」であった。

施設 C：社会福祉法人系の病院、N 数 265。

第 1 因子：「専門職として変化に対応し、成長する文化」

構成因子は、「向上志向」「葛藤へ正面から立ち向かう」「プロとしての成長機会」「革新

的」「個人の責任重視」「分析的」「専門的」「機会を素早くモノにする」「多様性」「職務への情熱」「個性重視」「閉鎖的システム」「ルール志向」「内省的」「自由な情報共有」「適応性」「実益主義」「正確性」「注意深さ」であった。

第2因子：「信念をもって、積極的に行動する文化」

構成因子は、「行動志向」「統率性」「毅然性」「積極的」「我慢強さ」であった。

第3因子：「上司から求められる高い成果責任」

構成因子は、「厳しい要求」「仕事志向」「高い業績期待」「従属的」「上司志向」であった。

第4因子：「コンフリクトを避ける単一文化」

構成因子は、「組織内単一文化の強調」「葛藤の回避」であった。

医療を提供する組織ということからも「正確性」という文化は共通して重要であると考えられる。また、両方の施設において「権限」が働き組織だっていることがわかった。

第1因子については、それぞれの管理者から、組織の特徴をよく表しているという感想を得た。両方の施設において、管理者はその第1因子の組織文化を肯定的に評価していた。これらの第1因子こそが各組織の特徴であり、評価すべきアウトカムを導き出していると語られた。

(3) 20年度

18年度の質問紙調査で組織文化を測定した1施設から、面接調査の許可を得た。組織員に依頼文を掲示し、研究協力の同意書を返信があった中から11名と面接を実施した。面接者の職位、所属部署は偏りがないように選定した。面接で語られた内容から概念を抽出して分類した。それらから、組織文化が創造された経緯や継承されている理由について検討した。

第1因子：「ヒエラルキー型安定志向文化」

面接者全員がこの文化を強く実感しており、先輩や上司の意見や支持には従うと語られた。それは当然だと認識されており、強く反発している者はいない。

この文化が創造された背景には、附属の看

護学校での教育内容や寄宿舍での生活が多数語られた。その中には、理不尽だと感じたが反発できなかった経験なども含まれた。そのような教育背景を同じくする者の割合が組織から減りだした時期と寄宿舍が廃止となった時期が同じ頃であり、組織におけるヒエラルキーが弱くなったと感じていることが語られた。それを「今時の若者」とし、指導が困難になっていると認識しているが、諦めずに指導する姿勢が伺えることから、組織員が大切にしている価値観であるともいえる。

第2因子：「開放的で自由度の高い文化」

第1因子と反するようではあるが、面接者全員が異論はなかった。この職場では「患者中心」であれば意見を自由に交わすことができると語られている。組織としての指示命令システムは厳格であるが、患者ケアに関する議論は自由に行える雰囲気がある。その事を管理者は推奨し、場の提供を積極に行っている。

第3因子：「仕事に対する高い評価と報酬」

看護師たちは組織から高く評価されていると認知している。そのことを誇りにも思っている。報酬については高くはないが、満足できる程度だといえる。

最も仕事への評価を感じるのは、患者からの声のようである。入院患者から「病院の看護師さんは昔から立派だった」と話を聞くことで、その期待を裏切ってはいけないという感情が発生する。この事からも、患者からのプラスのフィードバックが最善の報酬となり得ることがわかる。

第4因子：「安全性重視の文化」

各部署において、手順・マニュアルの整備がなされている。手順・マニュアルを重視することと、それに従うことは同義ではなく、より良いケアのためにアレンジすることを許されている。その変更には責任が伴うことを自覚している。

第5因子：「革新的・成長志向の文化」

新しい知識を得ることに前向きで、試行的にどんどん取り入れるような風土が醸成されている。管理者はスタッフの学習意欲が低

下しているようにも感じているが、動機づけを行い、スタッフが取り組みたいと思うことは実施をしてから評価をするようにしている。

「組織文化の創造に影響しているのは誰か？」の問いでは、看護部長1名、看護管理者3名、上司2名、先輩方1名、看護学校の教員1名、同僚1名、という回答であった。調査対象であった組織文化の第1の因子では「縦の組織文化」が強く出ているため、組織文化の創造と継承についても、縦の影響を強く受けているといえる。このことから、文化の継承のためには、縦のパワーを維持し、活用することは、より良い文化の創造と継承に有効であることがわかった。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[学会発表](計 1件)

ウィリアムソン 彰子、医療組織における組織文化の定量分析とその成因の探求(仮)、日本看護管理学会、2009年8月21~22日(予定)、アクトシティ浜松

6. 研究組織

(1)研究代表者

ウィリアムソン 彰子 (WILLIAMSON AKIKO)

兵庫県立大学・看護学部・助教

研究者番号：40382262