様　式　Ｃ－１９、Ｆ－１９－１、Ｚ－１９　（共通）

科学研究費助成事業　　研究成果報告書

令和　２ 年　 ９ 月　 ８ 日現在

機関番号：１５３０１
研究種目：基盤研究(C)（一般）
研究期間：2017～2019
課題番号：１７Ｋ０３９２９

研究課題名（和文）病院の高成果チーム医療が組織変革マネジメントに与える影響に関する理論・実証的研究

研究課題名（英文）the theoretical and positive studies in the effcts that high performance team medical care gives for organizational change management in hospital

研究代表者
松田　陽一（matsuda, yoichi）

岡山大学・社会文化科学研究科・教授

研究者番号：２０３４６４０６

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費）　　2,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、病院の高成果チーム医療が組織変革マネジメントに与える影響について、２つの課題（実態と特性、有効な提言）を解明するために、2017～2019年度にわたり、渉猟・アンケート・インタビュー調査を実施し、有効な知見・示唆を得ることができた。その成果は、３本の論文、および一部の成果反映を含み、２冊の著書を刊行することができた。

研究成果の学術的意義や社会的意義
本研究の学術的意義は、チーム医療の実態や特性の解明から、従来のチーム研究に新たな知見（グループ・ダイナミックス超えた個々の相互作用、リーダーの認識の重要性等々）を提示できたことである。また、社会的意義は、医療の現場では、チーム医療を意識したマネジメント行動が非常に実践されていること、高成果チーム医療の行動として、日々の確認行動、とくに特別に意識した行動のないこと、リーダー認識がクライアント状態によって明確であることなどが判明し、これらを提示できたことである。

研究成果の概要（英文）：This study lasted in the 2017-2019 year to elucidate two problems (the actual situation and characteristic, effective proposal) and, about the influence that the high performance team medical care of the hospital gave for the organization change management, carried out reading extensively,survey, interview investigation, and it was able to get effective knowledge, suggestion.The result included three articles and was able to publish two books some (partly result reflection).

研究分野：経営学

キーワード：組織変革　チーム医療　マネジメント　チーム　経営組織　抵抗

※科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

1. 研究開始当初の背景

従来の研究において、チームに着目したものとしては、経営学の人的資源管理論に、国内・国外ともその蓄積が多い。これは Tavistock 研究を嚆矢とし、そこでは「作業効率の向上」と「仕事を通じての人間性の回復」が主要な課題とされ、それらの解明と実践的解決が主目的であった。ただし、調査対象としては製造業の作業組織が多く、（医療法第１条の五に基づく）病院を対象としたものはそれほど多くはない。また、これらに大きく影響を与え、知見を提供しているものに社会心理学のグループ・ダイナミックスがある。しかし、これらにおいては、個人の怠業回避や能力向上、行動変容によるマネジメントを仮定しているものが多く、チームそのもの自体が組織、あるいは組織変革マネジメントに与える影響については、充分に考慮されてこなかった経緯があった。

その一方で、今日、病院におけるチーム医療は、医・診療の高度・複雑化、および病院経営の合理・効率化対応への１つのマネジメント活動として、多くの病院で導入・活用されている。しかし、医師を頂点としたチーム医療について、改善の余地があることは、本研究代表者他の諸調査・研究からも明らかになっている。また、病院現場においては、上述したチーム研究の知見がそれほど適合的に応用されているとは思われない面もあった。

具体的には、チーム医療について、(1)それが構成員に意識・行動変革を生起し、他のチーム医療や職員等へ多様な影響を与え、経営成果の向上に影響していること、(2)チーム医療を意図・計画的に導入・活用して、組織変革マネジメントを推進している病院の調査事例の多いことが判明していた。とくに(2)おいては、当研究室の調査・研究では、チーム医療の中でも高い成果を出しているチーム医療（以下、「高成果チーム」と略称する）を病院全体の組織変革マネジメントの推進の核にして活用している事例の多いことが発見事実であった。その高成果チームの活動実態については、高い専門性で連携に優れている、カンファレンス運用に長けている等が判明しており、その影響を大きく評価していた。また、それが病院内でのロールモデルやコンピテンシー指標の視点から意図的に活用されている事例が数多く見受けられたのであるが、まだその解明については十分とは言えない面もあった。

以上の背景に基づき、本研究を開始し、我々のそこにおける動機づけは、高成果チームが与える組織変革マネジメントへの影響（力・過程）の解明であり、我々の従来の研究をさらに発展させることにあった。

2. 研究の目的

本研究の目的は、今日、病院において導入・活用が盛んである高成果チームに着目し、それが病院の組織変革マネジメントに与える影響について、文献・資料の渉猟調査、および定量・定性的調査を実施し、それらに基づいて理論・実証的に明らかにすることであった。さらに、またそれを円滑に推進可能にする実践的提言を探索することであった。換言すれば、本研究は、高成果チームの活動に着目し、それが病院の組織変革マネジメントに与える影響について、チームに関する従来の研究の知見を応用し、さらにマネジメント実践的にも発展させることを企図するものであった。

本研究は、我々の従来の調査・研究の成果に基づいて着想されている。本研究代表者は、20 年間の企業勤務経験を基に、企業の組織変革行動について、一貫して調査・研究を行っている。従来、研究の対象は(1)組織変革プロセスの様相、(2)従業員の意識・行動変革、(3)抵抗の除去マネジメント、および(4)チーム医療が組織変革マネジメントに与える影響であった。

そこで、(1)については、組織変革のプロセスは、Lewin(1951）他の理論モデルに近い様相を呈しているが同時進行性（プロセスの各段階の重複）を、(2)については、従業員の意識・行動変革の実態や組織構造・人事施策との関連を、(3)については、抵抗の要因・メカニズム・除去方法を、(4)については、病院は意図的にチーム医療の活動を組織変革マネジメントとして活用していることについて、諸調査から明らかにし、公表してきた。

従来、病院の組織変革マネジメントには、その組織特殊性（医師を頂点とした組織構造・形態）による弊害が指摘され、現場では問題視され、重要なマネジメント課題ではあった。しかし、経営環境の変化が激しく・厳しくなる今日までそれほど関心は注がれず、充分に対応されてこなかった経緯がある。本研究はこれらの解明と解決に着想のスタートがあり、さらに成果向上を意図して高成果チームの活動の影響を活用していることに着目したものであった。

本研究の代表者他は、(1)チーム医療の活動の実態、それと組織変革との関連、および抵抗の除去の実態について、新たな知見を提供してきた。さらに、(2)チーム医療のメンバーの言・行動が病院組織内の他チーム・職員に良い影響を与え、円滑に全体的な組織変革マネジメントが推進され、結果、組織成果が向上する、という知見も提供してきた。

上述したように、経営学におけるチームの既知見においては、上述(1)への言及はあるが、(2)についての言及はそれほど多くはない。これは、チームにおいては個人の意識・行動変容を図りやすく、それが組織の能率性向上や人間性回復につながるというグループ・ダイナミックスの知見に依拠していることによる。その一方で、チーム自体が組織に与える影響については、気づきはあったものの、それほど着目されてこなかった経緯がある。さらに、高成果チームを組織変革マネジメントの推進を意図し、ロールモデル等として活用していることについても同様である。

以上に基づいて、本研究は、高成果チームの活動が与える病院の組織変革マネジメントへの影響についてさらに発展させるものであった。

3. 研究の方法

本研究は、理論・実証的な研究を意図していた。よって、方法的には定量・定性的方法を志向していた。また、データを取得するために以下の調査を行なった。具体的には、諸文献・資料・記事・論文の渉猟調査による理論研究的な部分、および測定次元・尺度・具体的な質問測定項目の開発に基づく質問票郵送アンケート調査（定量）、インタビュー調査（定性）、および観察調査（定量・定性。録画、参加観察）による実証研究的な部分からなっている。

具体的な研究・調査の流れはA：実態の把握（渉猟）→B：アンケート・インタビュー・観察調査に関する（質問）測定項目の設計→C：前B調査の実施→D：前Cの結果分析、という流れになる。これを３年間で行なった。これらアンケート・インタビュー・観察調査の対象は、病院、高成果チーム、および病院職員の３者であった。

具体的には、アンケート調査が「病院（人事担当者）、高成果チーム（リーダーとメンバー）、病院職員」、インタビュー調査が「病院（人事担当者）、高成果チーム（リーダー、メンバー）、病院職員」、および観察調査が「高成果チーム」であった。

これらから収集したデータを基に①広範な傾向・実態の様相、および②濃密な特定病院の事例を提示することが可能になった（研究計画・方法の流れについては下記図１を参照）。

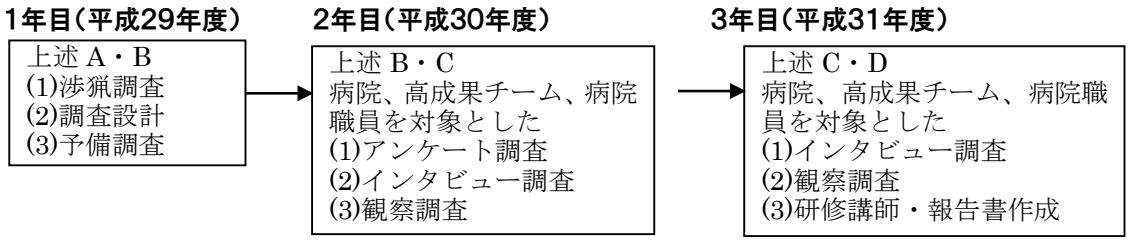

図1　研究計画･方法の流れ

4. 研究成果

(1) 研究の主な成果

公表とした本研究の成果は以下のとおりである。

①松田陽一,『経営学論集第 88 集 :「序」; 公共性と効率性のマネジメント～これからの経営学』, 千倉書房 web 版,2-3 頁,2018 年 4 月, http://www.jaba.jp/resources/c_media/themes/theme_0/pdf/JBM_RP88-E91-2017_WS_1.pdf

②松田陽一・川上佐智子,「高成果チーム医療のマネジメントに関するアンケート調査の報告」,『岡山大学経済学会雑誌』, 第 50 巻, 第３号, １－16 頁, 2019 年３月。
oer_050_3_001_016.pdf

③松田陽一,「高成果チーム医療のマネジメントに関するインタビュー調査の報告」, 『岡山大学経済学会雑誌』, 第 51 巻, 第２・３号, 53－84 頁, 2020 年３月。
oer_051_2－3_053_084.pdf

④単著：松田陽一,『組織変革における抵抗のマネジメントに関する研究　岡山大学経済学部叢書第 50 冊』,岡山大学経済学部,2019 年３月。

⑤単著：松田陽一,『組織変革のマネジメント第２版』中央経済社,20201 年３月。

⑥学会関連・司会：松田陽一,「ワークショップ１：医療、モノづくりの新たなマネジメントを考える」『日本経営学会第 91 回大会概要集』,日本経営学会,2017 年９月。

⑦研修講師・講義：「岡山県看護師協会サードレベル講習会」,於）岡山県看護師研修会館,2019 年 8 月 26 日。

(2) 得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

本研究は、病院の高成果チームが組織変革マネジメントに与える影響について、２つの課題（実態と特性、有効な提言）を解明するために、2017～2019 年度にわたり、渉猟・アンケート・インタビュー調査を実施し、有効な知見・示唆を得ることができた。具体的には、(1)本研究の学術的意義は、チーム医療の実態や特性の解明から、従来のチーム研究に新たな知見（①グループ・ダイナミックスで指摘されている議論を超えた個々の相互作用、②リーダーの認識の重要性等々）を提示できたことである。また、(2)社会的意義は、①医療の現場では、チーム医療を意識した組織変革マネジメントが非常に実践されていること（マネジメント・ツールや施策として意識されている）、②高成果チームの行動として、日々の確認行動に長けており、他チームとの差異はそれほどなく、とくに特別に意識した行動のないこと、③（医師とは限らず、患者の状態によって代わる）リーダーの認識が患者の状態によって明確であり、指示が明確であることなどが判明し、これらを提示できたことであった。さらに、それをうまくマネジメントしている事例に基づいた実践的提言として、論文（上記③）、単著（上記④⑤）、および講師（上記⑦）活動として、公表できた。

国内では、研究の導入部として、学会では関心をもたれ（上記①⑥）多くの質疑をいただいた。後、単著を通じて、ある程度の評価（質疑、問い合わせ、協働研究の申し出等）をいただいたものと考えている。また、病院関係者からは、インタビュー時に、チーム医療の組織変革におけるマネジメント・ツールとしての重要性と高成果チーム医療の育成と維持について、多くの関心をいただいている。

(3) 今後の展望

さらに、病院を中心に、チーム医療の組織変革におけるマネジメント・ツールとしての有効性を追究し、普及していくことである。また、中でも、高成果チームの育成と維持については、マネジメント観点からさらに追究していく必要がある。これは、現場からも要求されていることである。

(4)新たな知見など

チーム医療について、病院によっては、マネジメント観点からその有効性にかなりな温度差があることである。これは、医療は、もともとチームを意識しなくてもかなり以前からチームで行為・活動にあたるのは、普通にあり、マネジメント観点からあらためて意識してこなかった歴史がある。これは、ある程度、事前から予想され、民間企業を対象とした諸調査においても、見られる傾向ではあるが、その程度の差異がかなり大きいことである。また、医療業界では、経営学およびマネジメントという用語がかなり安易に、浅薄なレベルで使用されていることである。これは、医療の現場からも同様な指摘がある。医療業界に社会科学として、正確な経営学およびマネジメントを普及・啓蒙することが必要なことである。

５．主な発表論文等

〔雑誌論文〕　計3件（うち査読付論文　0件／うち国際共著　0件／うちオープンアクセス　3件）

１．著者名 松田陽一・川上佐智子	４．巻 50
２．論文標題 高成果チーム医療に関するアンケート調査の報告	５．発行年 2019年
３．雑誌名 岡山大学経済学会誌	６．最初と最後の頁 1-16
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） oer_050_3_001_016.pdf	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 －

１．著者名 松田陽一	４．巻 51
２．論文標題 高成果チーム医療のマネジメントに関するインタビュー調査の報告	５．発行年 2020年
３．雑誌名 岡山大学経済学会誌	６．最初と最後の頁 53-84
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） oer_051_2-3_053_084.pdf	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 －

１．著者名 松田陽一	４．巻 88
２．論文標題 公共性と効率性のマネジメント	５．発行年 2018年
３．雑誌名 経営学論集88集	６．最初と最後の頁 2-3
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 －

〔学会発表〕　計0件

〔図書〕　計2件

１．著者名 松田陽一	４．発行年 2020年
２．出版社 中央経済社	５．総ページ数 278
３．書名 組織変革のマネジメント　第２版	

１．著者名 松田陽一	４．発行年 2019年
２．出版社 岡山大学経済学部	５．総ページ数 374
３．書名 組織変革の抵抗におけるマネジメントに関する研究	

〔産業財産権〕

〔その他〕

研修講師・講義」「岡山県看護師協会サードレベル講習会」岡山県看護師協会主催、岡山県看護師研修会館、2019年8月26日。

６．研究組織

	氏名 （ローマ字氏名） （研究者番号）	所属研究機関・部局・職 （機関番号）	備考
研究協力者	川上　佐智子 (kawakami sachiko)		