

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 6 年 6 月 17 日現在

機関番号：32704

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2023

課題番号：18K10258

研究課題名（和文）変革期における病院組織デザインの概念構築

研究課題名（英文）Construction of the concept of hospital organization design in transformation period

研究代表者

金井パック 雅子（Kanai-Pak, Masako）

関東学院大学・看護学研究所・客員研究員

研究者番号：50204532

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,000,000円

研究成果の概要（和文）：変革期における病院の組織デザインの概念構築を目的に、2018年度は前年度の予備調査結果を整理した。予備調査とは全国の500の急性期病院に質問紙調査を実施、135病院から回答があった。過去5年間で新たなニーズがあった病院は69病院、そのうち64病院は、ニーズに応じて新たな部門を立ち上げた。2019年度には看護部長9名にインタビューを実施した。日本では、診療報酬改定により病院の収入を確保するため新たな部門やサービスを立ち上げていた。2023年度は、海外の看護管理者8名インタビューを行った。COVID-19の影響もあり、看護管理者はいかにスタッフのモチベーションを維持するか様々な工夫がされていた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、変革期において看護管理者が病院組織をどのように変革させたか、その理由および方法などが明らかになった。特に研究期間中、COVID-19により海外インタビューが延期になり、最終年度においては海外の看護管理者がコロナ対応にいかに苦慮したが明らかになった。COVID-19への対応に関して、いかにスタッフナースのモチベーションを維持するか、そのために看護管理者がどのようなリーダーシップを発揮するか、その手法は今後のマネジメントに役立つものである。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to construct the concept of hospital organization design in transformation period. In 2018, the results of the preliminary survey at acute care hospitals was analyzed. Out of 500 hospitals, 135 responded. Over the past five years, 69 hospitals have had new needs, and 64 of them have set up new services to meet these needs. In 2019, interviews with 10 nursing managers at acute care hospitals were conducted. In Japan, due to the medical fee system, new departments and services were launched each time in order for hospitals to secure income. The new services were discharge related services, community relations, dementia care, etc. In 2023, interviews were conducted in Taiwan, Hawaii and Korea. The total of 8 nurse managers were interviewed. Due to the impact of COVID-19, nursing care managers have been trying various ways to maintain staff motivation.

研究分野：看護管理学

キーワード：病院組織 変革期 モチベーション リーダーシップ

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、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

組織論の観点から、医療を取り巻くさまざまな要因により、病院組織図がかなり複雑化している現状がある。例えば、時代のニーズを受けて委員会組織も医療安全、感染対策、倫理などの委員会が院内で横断的に位置付けられてきている。また、在院日数短縮に対応するために「退院支援室」が設置されたり、「地域包括ケア」実現のために病院の地域連携も求められてきている。さらには、委託業者が院内でもかなりの部門で活躍する時代となった。看護部内では、専門看護師や認定看護師がおり、今後は「特定看護師」の活用も視野に入れる必要が出てきた。また、科学技術の発達により高度で複雑な治療・処置が提供されるようになり、重症度の高い入院患者が増加している。重症度が高いということは急変の可能性も高く、そのため院内を横断的に活動する **Rapid Response Team (RRT:迅速対応チーム)** が医師および看護師により結成され、24 時間緊急対応に応じる仕組みを作った病院も出てきた。

一方海外では、研究者が以前勤務していた米国ハワイ州クィーンズ・メディカル・センターでは、点滴専門部門が院内組織に位置づけられ点滴開始や点滴管理すべてを担当していた。全員が看護師で、病棟のみならず病院付属クリニックにおける通院患者の点滴治療も担当していた。また、昨今の米国の病院では **eICU** システムを導入する病院が増えている。**eICU** とは、ICU（集中治療室）の患者一人ひとりをテレビモニターとバイタルサイン（呼吸、脈、血圧、心電図）モニターなどで、遠隔地にいる専門看護師が 24 時間体制で観察し、緊急時はその病院の ICU 看護師に連絡や指示をしたり、看護師からも患者の状況に関するコンサルテーションを受けるといった仕組みである。このシステムを活用することで、ICU における緊急時の迅速対応や ICU 看護師のサポートができる。さらに、5 年前に文部科研の調査でペンシルベニア大学病院にて看護師長たちにヒアリングを行った際、すべての病棟に看護師長と専門看護師が配置されていることが分かった。看護師長と専門看護師の業務内容や役割分担について、専門看護師にもヒアリングを行った結果、組織論の基本である役割と権限が明確にされていることがわかった。前述した **Rapid Response Team** システムは、米国、カナダ、スカンジナビア諸国では定着している。¹⁾

経営学では、組織論、特に組織構造、意思決定、権限の委譲などに関する研究論文は枚挙にいとまがないほど報告されている。それは企業としての成果、つまり生産性に直結しているからである。医療サービスの生産性は、患者のアウトカムであり、経営学の基本である組織論の概念を病院組織に応用することで、医療提供体制の基本概念が明らかになり、看護管理学として新たな理論構築につながる。

2. 研究の目的

本研究の目的は、以下の 3 点である。

(1) 病院組織において、変化するニーズや制度・政策に対応した新たな部門や医療サービス形態およびその実態を明らかにする。

(2) 組織論、組織デザインおよびサービス・マネジメントの視点から、“医療サービスにおける組織”の概念分析を行い、変革期における病院組織の要素を抽出する。

(3) 変革期における病院組織デザインの基本概念を構築する。

3. 研究の方法

第一段階：ニーズの変化や新たな制度に対応するための病院組織編制の実態を組織論の観点から明らかにする。具体的には、平成 29 年度実施した予備調査結果を分析し、さらに協力の得られた病院の看護部長へのインタビュー調査である。予備調査とは、全国 300 床以上の病院からランダム抽出した 500 病院に対して、新たなニーズに対応すべく創設した部門の有無、組織図の再編成の実態等を調査した。ヒアリングの内容は、以下の通りである。

- 1) 既存の部門との役割分担および責任の所在
- 2) 新たに作成したプロトコール
- 3) 患者への医療サービスに関する効率及び効果に関する変化
- 4) 新たな取り組みに関する関係者の反応
- 5) 新たな取り組みに関する組織としての課題と今後の展望

第二段階：第一段階でのインタビュー結果を組織論、組織デザイン、サービス・マネジメントの視点から概念分析を行い、医療サービスの組織デザインの要素を抽出する。

組織論の視点：組織図、役割と権限、経営資源の有効活用、顧客と従業員のための価値の創造²⁾

組織デザインの視点：環境、テクノロジー、情報処理、組織のライフ・サイクル段階³⁾

サービス・マネジメントの視点：リチャード・ノーマンが提唱した高品質のサービスを提供するためのサービス・マネジメント・システムの 5 つの要素：①マーケット・セグメンテーション（顧客の明確化）、②サービス・コンセプト（顧客のニーズを満たす）、③サービス・デリバリー

ー・システム（サービス・コンセプトを具現化する仕組み）、④イメージまたはブランド（サービスの特性、組織、組織風土）、⑤組織理念と文化⁴⁾

第三段階：新たなニーズや政策の変化に対応すべく、変革期における病院組織デザインの基本概念の構築を図る。

4. 研究成果

第一段階の予備調査結果を分析した結果、全国 500 病院のうち 135 病院から回答があった。135 病院のうち新たなニーズがあったと回答した病院は、69 病院、そのうち新たな部門を立ち上げたと回答した病院は 64 病院(92.7%)あった。新たなニーズとして延べ 128 項目があり、その内入退院に関するニーズが一番多かった。入院が決まった時点で、外来において入院中に予定される治療に関する事前オリエンテーションの実施、また入院した時点から退院後も継続する治療内容や生活支援に向けての準備として、地域連携の充実を図る試みが実施されていた。その他のニーズでは、認知用ケア、高齢者支援、緩和ケアなどがあった。立ち上げた新たな部門としては、高齢者サポートチーム、入院支援室、トータルサポートセンター、患者相談室などがあった。

第二段階では、予備調査でインタビューへ参加に同意があった 9 名の看護部長へのインタビューを実施した。どの病院も新たなニーズ、特に在院日数短縮に伴う入退院支援の強化に関する課題に取り組む実態が明らかになった。さらに、病院組織において、新たなニーズに対応するために看護スタッフの人材活用が工夫されていた。臨床経験をある程度積んだ看護スタッフをいかに活用するか、さらにはライフイベント（出産・育児）による就労時間の制約のある看護スタッフの有効活用の工夫もされていた。9 名のインタビュー調査結果を分析し、病院組織デザインの基本概念として、「リーダーシップ」「意思決定」「組織図」「交渉」「タイミング」が抽出された。

海外におけるインタビュー調査は、3ヶ国（台湾、米国、韓国）にて合計 8 名の看護管理者を対象に実施した。どの国においても COVID-19 への対応策について看護管理者の工夫が語られた。具体的には、いかなる状況にあってもスタッフのモチベーションをいかに維持するか看護管理者のリーダーシップが問われていた。

第三段階：インタビュー調査の結果、組織デザインの基本概念としては、「リーダーシップ」「意思決定」「組織図」「交渉」「タイミング」「人材活用」が抽出された。また、日本特有の結果としては、診療報酬改定にあわせた新たなサービスや部門の創設が明らかになった。本研究は、COVID-19 のため途中 3 年間の中断があり、インタビュー調査の対象者も限られたため、本結果を一般化するには限界がある。

<引用文献>

- 1) Jones, D.A., DeVita, M.A. & Bellomo, R. (2012). Rapid response Team. *New England Journal of Medicine*. 365. 2 139-146. 3
- 2) Daft. RL. (2004) *Organization theory and design*. Thompson South-western, Australia
- 3) Hellriegle, D. & Slocum, JW. (1992) *Management*. Addison-Wesley Publishing company, NY.
- 4) Norman, R. 近藤隆雄訳 (1993) サービス・マネジメント NTT 出版

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 2件）

1. 発表者名 Masako Kanai-Pak
2. 発表標題 Factors and strategies to create new services at acute care hospitals in Japan
3. 学会等名 日本看護科学学会学術集会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Masako Kanai-Pak
2. 発表標題 Strategies for allocating human resources for new services at acute care hospitals in Japan
3. 学会等名 31st Sigma Theta Tau International Virtual Conference (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Masako Kanai-Pak
2. 発表標題 Survey of new needs and implementation of health care services at acute care hospitals in Japan
3. 学会等名 Evidence-based Practice National Summit 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

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
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------