

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 1 日現在

機関番号：24506

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26463292

研究課題名(和文) 看護組織における参加的意思決定の構造

研究課題名(英文) The structure of participatory decision-making in nursing organization

研究代表者

増野 園恵 (MASHINO, Sonoe)

兵庫県立大学・地域ケア開発研究所・教授

研究者番号：10316052

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、看護組織において参加的意思決定を効果的なマネジメント手法として取り入れるために、看護組織における参加的意思決定の構成要素と関連要因を明らかにし、その構造モデルを構築することである。看護学、経営学および関連学問領域における先行文献の検討に加え、看護組織での意思決定場面の参加観察、看護管理者へのインタビュー、成功事例のヒアリング等を行い、参加的意思決定の構成要素および関連要因を検討した。これらを通し、看護組織における参加的意思決定の構造モデル案およびモデルを検証するための質問紙を作成した。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study was to identify the components and related factors of participatory decision making in a nursing organization in order to incorporate participatory decision making as an effective management strategy in a nursing organization and to construct its structural model. In addition to consideration of prior literature in nursing science, business administration and related academic fields, participant observations of decision-making scenes at nursing organizations, interviews with nursing administrators, hearing of successful cases, etc. were carried out, and components of participatory decision making and related factors were examined. Through these, a structural model of participatory decision making in the nursing organization was proposed and a questionnaire to verify the draft model was developed.

研究分野：看護学

キーワード：看護組織 参加的意思決定 構造モデル

1. 研究開始当初の背景

(1) 行動科学・組織科学における参加的意思決定に関する研究動向

伝統的な組織管理においては、オーソリティのヒエラルキーを前提に、ヒエラルキー上位の者が組織活動のより広範囲について意思決定をなし、下位の者はその決定に基づき組織活動に参加する形態がとられてきた。しかし最近では、組織や集団での活動においてその意思決定に参加することは、決定事項に対する納得性や実行性を高め、ひいては生産性や職場に対する満足感を高めることが明らかとなってきた。そのため、組織内外の環境に適應するマネジメントシステムとして、組織の意思決定に成員の参加を取り入れる参加的意思決定が提唱されるようになってきている。

行動科学・組織科学分野では、参加的意思決定を言及する言葉として「参加的マネジメント」や「民主的リーダーシップ」などが用いられることもあるが、古くからその有効性を検証する研究が数多く実施されている。参加的意思決定の導入により、生産性の向上や退職率・欠勤率の低下などさまざまな結果変数が向上するという実験結果が報告されている (Coch & French, 1948; Maier, 1965; Bose, 1975)。日本でも、Misumi (1982) が造船所やバス会社等において参加的意思決定を導入したことで労働災害事故が著しく減少したことを報告している。しかし一方で、参加的意思決定が常に望ましい結果を導くという結論は単純すぎるとの指摘もある (杉万・三隅, 1988)。参加的意思決定は、特に現実の組織体の中で行われる場合には、様々な要因の効果が内包された総合的な現象である。参加的意思決定の主要な構成要素、要素間の関係、あるいは成員の特性や状況と参加的意思決定の効果等の関連性はまだ十分に解明されていない。

(2) 看護学領域における参加的意思決定の実践と研究の動向

米国で優れた看護サービス提供組織を認証するマグネット施設認証プログラムにおいては、その基盤となる枠組み The forces of Magnetism の中に、分権化された意思決定が可能となる組織構造やスタッフの参加を促進するマネジメントスタイルが含まれている (ANCC, 2007)。すなわち、参加的意思決定が可能となる組織構造やマネジメントスタイルが優れた看護サービスを提供する組織の特徴一部と認知されているということである。The forces of magnetism は 1980 年代に行われた看護師を引きつけ定着させる病院 (マグネットホスピタル) に関する研究 (McClure, et al, 1984) で明らかにされた 14 の特徴を基にしている。その後のマグネットホスピタルや看護師の職場環境に関する多くの研究 (Aiken, et.al, 2002; McCusker, et.al, 2004; Schemalenberg,

et.al, 2007) においても、看護師の仕事満足や就業継続意志あるいは患者安全などの成果変数と参加的意思決定の間の関係性が示されている。

本邦においても、看護組織のマネジメント方略の 1 つとして参加的意思決定が積極的に活用されている。看護部門の各種委員会活動には、各看護単位から看護スタッフが人選され参加している場合が多く、特に経験を積んだ中堅以降の看護職はマネジメント能力の育成を兼ねて看護部組織の意思決定への参加が推奨されている。また、各看護単位でも、教育係や業務係のような役割の小集団活動や TQM 活動が行われたり、病棟目標を看護スタッフも参加して決めるなど参加的意思決定を意識した管理実践が行われたりしている。これは認定看護管理者教育課程等により、組織マネジメントに関する理論が教授される機会が増え、参加的意思決定が有効な組織マネジメントの方略として広く理解されるようになったことも影響していると考えられる。

しかしながら、これら看護組織における参加的意思決定が実際に有効に機能しているかについては疑問がある。増野 (2013) が実施した日本の看護師にとってのマグネティズムに関する研究では、米国発信のマグネティズムの要素として重要視されている分権型の組織構造や病院運営への看護師の参画あるいは参画的な管理スタイルは、仕事満足度や就業継続意志といったアウトカムに関連する要素とはなっていない。また、緒方ら (2011) の研究でも、日本語版 PES-NWI 下位尺度の「病院全体の業務における看護師のかかわり」と就業継続意向・離職との関連性は示されていない。看護師の業務上のストレスや離職理由として「本来の看護業務ができないこと」があげられることがあり (吉見ら, 2008) 患者ケア以外の仕事、例えば病院内の委員会や会議への出席は、看護師には本来の看護業務ではない余計な仕事と捉えられる傾向がある。

一人ひとりの看護師が仕事へのモチベーションを高め、組織としてよりよい看護サービスの提供を達成しようと参加的意思決定をマネジメント手法として用いているにも関わらず、そのように機能していない現実があるのではないかとすれば、よりよい看護管理実践を導くためには、看護組織における意思決定の実態を明らかにすると共に、参加的意思決定が本邦の看護組織において機能しうるかどうか、また、機能するか否かにはどのような要因が関連しているのか等について早急に実証的な解明が必要である。

2. 研究の目的

本研究の目的は、看護組織における参加的意思決定の構成要素と関連要因を明らかにすることである。行動科学・組織科学分野においてその有効性により推進されている参

加的意思決定が、看護組織においてどのように実践されているかその実態と課題を明らかにするとともに、参加的意思決定が看護職のモチベーションを高め組織的な成果を向上させる効果的な組織マネジメントの手法として有効に機能するための前提条件、成員特性および状況等による影響を実証的に明らかにする。これにより、複雑な現象である参加的意思決定の解明の一助とするとともに、看護組織においてより有効なマネジメント手法を具体的に導くものとして貢献する。

3. 研究の方法

(1) 参加的意思決定場面の参加観察

看護部門あるいは各看護単位で看護管理者が参加的意思決定を用いていると考えている活動にオブザーバーとして参加し、活動場面を観察した。観察後、活動への参加者と、参加的意思決定に必要な要素や参加的意思決定場面への参加による個人および組織の変化などについて意見交換を行なった。また、後日、研究グループで観察結果および意見交換の内容を基に、参加的意思決定の構造について検討した。

(2) 看護管理者へのインタビュー

本邦の看護組織における参加的意思決定の実態と課題を明らかにすることを目的に、看護管理者 11 名を対象として半構成的面接を行なった。対象者が典型的と捉える参加的意思決定の活動についての語りから、看護管理者が参画的的意思決定を活用する背景や意図、参加者への働きかけ、課題を抽出し、質的記述的に分析した。

(3) 成功事例としてのマグネットホスピタルへのヒアリング

米国でマグネットホスピタルとして認証されている医療機関の看護管理者 3 名に、管理する組織における参加的意思決定の実践と自身が成功のポイントと考える点についてヒアリングを行ない、本邦の看護組織において参加的意思決定を成功させるための示唆を得た。

(4) 看護組織における参加的意思決定説明モデル試案の作成

上記(1)～(3)および既存文献の検討結果を総合し、研究グループ内での討議および専門家からの意見を参考に、看護組織における参加的意思決定説明モデル試案を作成した。

(5) モデル検証

(4)で作成したモデル試案を元に、看護組織での参加的意思決定モデルを検証するための質問紙を作成した。

4. 研究成果

(1) 看護組織における参加的意思決定の実践・展開

参加的意思決定の参加観察、看護管理者へのインタビューおよび米国の成功例から、看護組織における参加的意思決定の実践が、5つの観点；〔参加的意思決定が実践される典型的な場面〕〔参加的意思決定の発現に向けた管理者の行動〕〔参加的意思決定の成立条件〕〔参加的意思決定が成立するための課題〕〔参加的意思決定による成果〕から説明できることが示唆された。

参加的意思決定が実践される典型的な場面

本邦の看護組織で実践されている参加的意思決定の典型的な場面は、『部署目標の設定』『緊急ではない問題解決(業務改善等)』『組織の新たな取り組みの具体策の検討』であった。いずれも、意思決定を要する課題は上位(管理者)から提示されるものの、その課題への対応策の検討および決定は、課題の当事者である組織メンバーに委ねられていた。また、『緊急ではない問題解決(業務改善等)』については、組織メンバーからの問題提起による場合もある。しかし、この場合においても、その課題が組織的意思決定を要する課題であるかを判断するのは、管理者であった。

参加的意思決定の発現に向けた管理者の行動

看護管理者は、組織の中で参加的意思決定が実践されるように、【日常的取り組み】と【参加的意思決定を促進する関わり】を行なっていた。

【日常的取り組み】は、具体的な決定課題が出てくる前からの行動であり、『現場に向き状況をつかんでおく』『管理者とスタッフの距離が短くなる関係づくり』『努力を認める』『相手に合わせて関わる』『価値観を共有する』『組織の視点を話す』ことを行なっていた。また、具体的な課題が出てき、組織メンバーによる意思決定のプロセスが開始した後は、【参加的意思決定を促進する関わり】として、『組織の方針・方向性を示す』『意図や理由、期限を明確に伝える』『課題に関する具体策の検討を投げかける』などの働きかけをし、『考えを引き出す』『自主的な話し合いを邪魔しない』『支援する環境を作る』などが行なわれていた。また、『管理者が最終責任をとることを示す』『自己開示する』や『話し合いに向けた準備・打合せ』を行う。仮にスタッフによる参加的意思決定が上手くいかない、管理者が期待する決定が出ない場合でも、『失敗を学びにできるように働きかけ』『期待に添わない決定にも建設的に対応する』ことを心がけていた。

参加的意思決定の成立条件

看護組織における参加的意思決定は、成立する条件として、『フィードバックを大切にしている風土がある』『患者のために何が一番か

を考える風土がある』『価値観が一致している』組織であり、メンバーは『内省・省察することが訓練されている』『リーダーシップを取れる看護師がいる』、そして組織のトップは『参加的意思決定を大事にする考え方をもっている』ことが必要であった。また、『検討する時間的猶予がある』ことも成立条件となっていた。

参加的意思決定が成立するための課題
 一方で、課題は【組織メンバー側】と【組織・管理者側】の2側面から考えられた。【組織メンバー側】には、『アサーティブに意見を伝える』『他者の意見を聞く』『問題意識を他人に理解してもらう段取り力』『問題解決に向かう能力』といった、コミュニケーション力や問題解決能力を高めることが必要とされた。また、【組織・管理者側】にも、『コーチング・承認のスキル』を高め、『職場内で語る場作り』『検討する時間の確保』といったマネジメント力が求められた。

参加的意思決定による成果
 看護管理者が認知している参加的意思決定の成果は、組織メンバーに『責任ある行動』や『やりがい・達成感』がみられ、『協力的な姿勢への変化』が現れることであった。また、組織としては『取り組みの継続』や『形式知の生成』がみられ、『周りからの肯定的評価』が得られることであった。

(2) 看護組織における参加的意思決定説明モデル試案
 検討の結果抽出された要素の関係を検討し、図示したものが図1である。

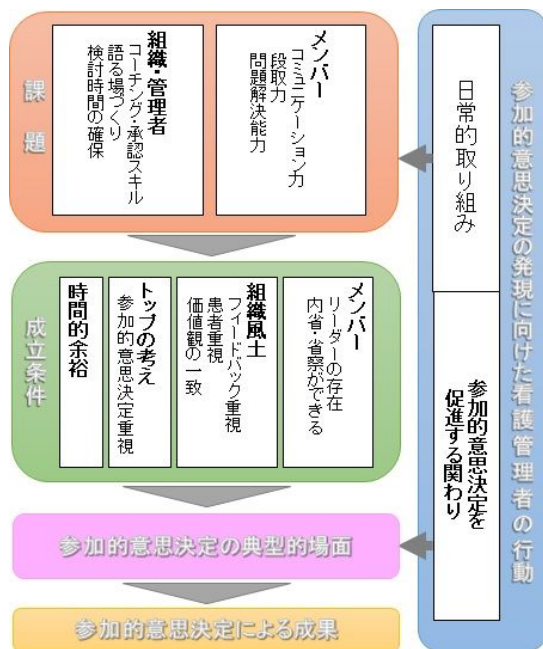


図1. 看護組織における参加的意思決定

【参加的意思決定の発現に向けた看護管理者の行動】のうち『日常的取り組み』は、【参加的意思決定が成立するための課題】に向けた行動であり、課題が解決することで【参加的意思決定の成立条件】が整い、【参加的意思決定の典型的場面】が存在することで、看護組織における参加的意思決定が発現し、看護管理者が『参加的意思決定を促進する関わり』の行動を取ることで、【参加的意思決定による成果】が生まれてくるという展開が考えられた。この説明モデル図より、看護組織における参加的意思決定は、【看護管理者のマネジメント】【組織成員の特性】と2つの要因の関連でより簡潔に説明できる可能性が示唆された(図2)。

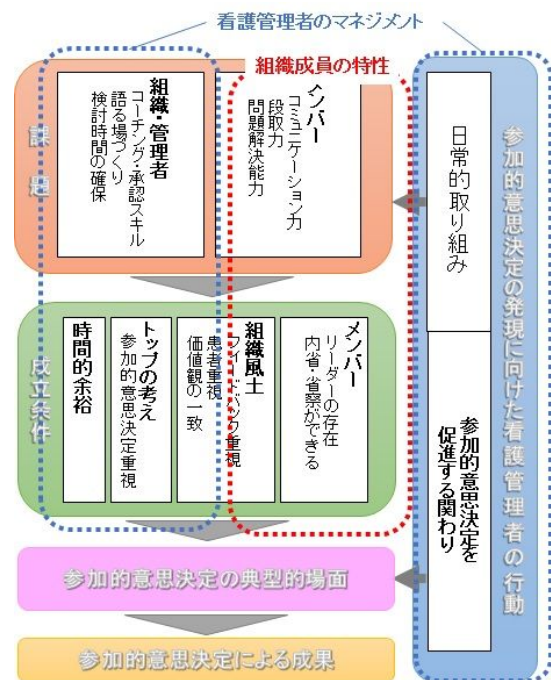


図2. 看護組織における参加的意思決定：組織成員の特性と看護管理者のマネジメント

(3) モデル検証のための質問紙の作成
 看護組織における参加的意思決定が【看護管理者のマネジメント】と【組織成員の特性】の2つの軸で説明される可能性が示唆されたことから、この2要因と組織成員による参加的意思決定の知覚および参加的意思決定によるアウトプットとしての仕事の満足感との関係を検討し、モデルの実証を行なうこととした(図3)。

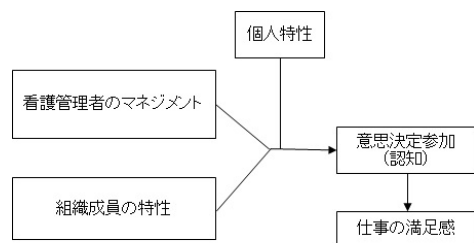


図3. 分析枠組み

質問紙は、これまでの研究結果および先行文献の検討を踏まえ、実践家との意見交換を重ねて作成した。質問項目は、『組織成員の特性』『看護管理者のマネジメント』『仕事の満足感と組織の意思決定への参加度合い』および『対象者の属性』を尋ねる項目で構成した。

『組織成員の特性』は、9つの設問文からなり、その設問文の状況が対象者が現在所属する部署にどの程度当てはまるかを4段階（非常によく当てはまる、よくあてはまる、あまりあてはまらない、ほとんどあてはまらない）で回答する。『看護管理者のマネジメント』は、23の設問文からなり、その設問文の状況が対象者が現在所属する部署の看護管理者（看護師長）にどの程度当てはまるかを4段階（非常によく当てはまる、よくあてはまる、あまりあてはまらない、ほとんどあてはまらない）で回答する。『仕事の満足感と組織の意思決定への参加度合い』は、「現在の仕事に対する総合的満足度」を4段階（とても満足、ある程度満足、少し不満、とても不満）で回答するもの、「意思決定への参加度合い」については、＜部署のスタッフの参加度合い＞と＜自分自身の参加度合い＞をそれぞれ4段階で回答するものとした。『対象者の属性』については、先行文献より参加的意思決定との関連が示唆される、年齢、性別、免許の種別、最終学歴、看護職経験年数、現在の病院での勤務年数、現在の部署での勤務年数および雇用形態を尋ねるものとした。

作成した質問紙は、医療機関に勤務する看護職を対象にプレテストを実施し、回答可能であることを確認した。

(4) 今後の展開

今回の研究では、看護組織における参加的意思決定の構造モデル試案の作成とモデル検証のための定量的研究に向けた質問紙の作成までを行なった。現在、次の段階としての定量的研究の実施に取り掛かっており、データ収集と分析を進め、看護組織における参加的意思決定の構造モデルを完成させる。さらには、構造モデルに基づいて、各看護組織において参加的意思決定を促進させる組織作りや看護管理者のマネジメントスキルの向上に向けたプログラムの開発等を目指して研究を発展していく予定である。

5. 主な発表論文等

〔学会発表〕(計 2 件)

増野園恵、地域包括ケアに向けた教育プログラムと連携、第15回次世代医療教育研究会、2016年11月6日、岡山大学(岡山市)

増野園恵、看護組織における参加的意思決定の現状と課題、第35回日本看護科学学会学術集会、2015年12月5-6日、広島国際会議場他(広島市)

〔図書〕(計 1 件)

増野園恵、日本看護協会出版会、看護管理学研究、2017、2-15

6. 研究組織

(1) 研究代表者

増野 園恵 (MASHINO, Sonoe)

兵庫県立大学・地域ケア開発研究所・教授

研究者番号：10316052

(2) 研究分担者

藤原 史博 (FUJIWARA, Fumihiro)

兵庫県立大学・看護学部・助教

研究者番号：00584210

(3) 研究協力者

ウィリアムソン 彰子 (WILLIAMSON, Akiko)

神戸大学医学部附属病院・看護部・副部長

神田 知咲 (KANDA, Chisaki)

北播磨総合医療センター・看護部・副課長