

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 3 日現在

機関番号：35413

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23593208

研究課題名(和文) 組織特性とキャリアの違いによる看護管理者のモチベーション・セオリーの特徴

研究課題名(英文) Characteristic of the motivation theory of nurse managers based on the difference in organizational characteristics and careers

研究代表者

濱井 和子 (HAMAI, KAZUKO)

広島国際大学・看護学部・准教授

研究者番号：80461325

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円、(間接経費) 720,000円

研究成果の概要(和文)：職員の動機づけに関する看護管理者の持論(以下モチベーション・セオリー)と組織特性、個人のキャリアの関連をみるために、中国地方の686施設の看護部長、総看護師長を対象にアンケート調査を行った。209施設の回答を分析した結果、民間病院では「評価」が、公的病院では「人間関係」が職員を動機づけると認識されていた。また、組織特性とキャリアに関係なく、「困難な目標」が動機づけ要因であると認識されていないことが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：In order to investigate the association between the theory of nurse managers regarding the motivation of employees(hereinafter referred to as motivation theory), organizational characteristics, and personal careers, a questionnaire survey intended for nursing directors and chief nursing officers of 686 institutions in the Chugoku region was conducted. As a result of analyzing the replies of 209 institutions, in private hospitals the "evaluations" and in public hospitals the "personal relationships" were recognized as what motivated the employees. Furthermore, regardless of organizational characteristics or careers, it became clear that a "difficult goal to achieve" was not recognized as a factor for motivation.

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：看護管理者 職務動機 モチベーション・セオリー 組織特性 キャリア

1. 研究開始当初の背景

今日、病院は医療の質を担保しつつ効率的に経営を行うことを要請されており、病院内で最多の人員を抱える看護部門も、職員を適切にマネジメントして経営目標に貢献することが期待されている。その手法のひとつにモチベーション・マネジメントがあり、1990年代以降、研究成果が蓄積されてきている。ただ、これらは、様々なマネジメント手法の成果を個々の看護職の能力や認識の変化の視点で評価しているものが多く、部門の成果である業績の視点から報告されたものは少ない。

こうした傾向は、「職務動機づけに関する看護管理者の持論(以下、モチベーション・セオリー)」に起因する可能性がある。モチベーション・セオリーの形成にあたっては、個人のキャリアを介して組織特性が影響していると推測される。また、看護業界で広く受け入れられているモチベーション理論の影響も無視できない。看護部のマネジメント活動の基盤の一部を形成する看護管理者のモチベーション・セオリーの傾向を把握することは、看護部が経営目標の達成により一層寄与する組織に転換するにあたっての一定の貢献を果たすと考える。

2. 研究の目的

本研究の目的は、所属組織の特性と個人のキャリアが、モチベーション・セオリーに対して与える影響を、特徴の描出をつうじて明らかにすることである。

加えて、その調査結果を経営学的視点から分析し、病院看護部門のモチベーション・マネジメントのありかた、および、そのための看護管理者の学習のありかたについて理論的・実践的に検討することを目的とする。

3. 研究の方法

(1) 部下の動機づけに関する成功体験の聴取と定性的分析

一般に、強いインパクトをもつ成功体験は、その人の記憶に深く埋め込まれるとともに、折に触れて想起され、管理の行動と言説に反映されると考えられている。また、現在直面している課題は、その喫緊性ゆえに持論に影響を与えると考えられる。そこで、半構造化面接法により①部下のモチベーション向上に最も成功した取り組みのプロセスと成果、②現在解決したいと考えている/解決に取り組んでいる事象とその現状を聴取した。対象は5年以上の経験を有する看護部長6名で、

2011年11月～2012年2月に実施した。面接の場所は対象者が選定したプライバシーの確保できる場所とし、対象者の許可を得て録音した。音声データをもとに逐語録を作成し、部下のモチベーションに関連する言説を抽出してコード化およびカテゴリー化した。

(2) 職務動機づけについての認識の定量的把握と分析

聞き取り調査の分析結果と先行研究をもとに調査票を作成し、郵送によるアンケート調査を実施した。対象は、中国地方の686病院の看護管理者(看護部長、総看護師長)で、調査期間は2013年1～2月である。調査内容は、看護管理者がもっている「現任施設の職員を動機づける要因」と「職員の動機向上によってもたらされる効果」についての認識を4件法で尋ねた。併せて、基本属性、現任施設の特徴、看護師・看護師長・副部長・部長の各職階時に勤務した病院の特徴を問うた。分析にはSPSS Ver. 22.0を使用した。

(3) 倫理的配慮

対象者に対し、参加と撤退の自由の保証、匿名性の担保、個人情報を含む入手したデータの取扱いについて説明した。聞き取り調査については書面と口頭で説明したうえで、署名捺印によって同意を得、質問票調査については書面にて説明し、回答の返送をもって同意と見なした。本研究は広島国際大学看護学部倫理委員会の承認を得て実施した。

4. 研究成果

(1) 対象者6名のうち、4名は民間病院での看護部長経験が長く、2名は公的病院での看護部長経験が長かった。民間病院の経験が長い対象者からは、部下を動機づける要素として、コミュニケーション、肯定や承認などの【欲求と価値の尊重】、目標の設定と工程途上での関与を示す【目標の管理】、学習や資格取得、仕事の拡張に関連する【職務の充実】のほかに、【評価・報酬】【組織の歴史と革新】【仕事の生活の均衡】【残された課題】が抽出された(表1)。一方、公的病院の経験が長い看護管理者からは、【欲求と価値の尊重】【目標管理】があげられており、職務や評価・報酬、組織についてはほとんどあがらなかった。

表 1. モチベーション向上の要素

カテゴリー	サブカテゴリー
欲求と価値の尊重	関係構築のためのコミュニケーション 存在の肯定による安心の提供 仕事の承認 職業人としての考えかた
目標の管理	目標設定時のかかわり 目標達成のための関与 自己効力感の向上
職務の充実	多様な資格取得に向けての支援 専門的で拡張可能な仕事内容 様々な学習支援
評価・報酬	知的報酬 金銭的報酬 地位の上昇
組織の歴史と革新	組織の特徴 過去の失敗の記憶 変化する組織
仕事の生活の均衡	就業継続のための組織的工夫 私生活の尊重
残された課題	評価指標 看護師長への期待と問題 中堅看護師の貢献と問題

モチベーション向上の成果については、民間病院の経験が長いものから【人的資源】【サービス・クオリティ】【コスト】【象徴】が抽出された。公的病院からは【人的資源】【象徴】があげられた（表 2）。

表 2. モチベーション向上の成果

カテゴリー	サブカテゴリー
人的資源	採用環境の改善 雇用の維持 看護師の態度の変化
サービス・クオリティ	患者の変化 ケアの変化 職員発のイノベーション
コスト	残業コスト 求人コスト
象徴	看護師の活気 部署の雰囲気

(2)聞き取り調査の分析結果と先行研究を踏まえ、職員を動機づける要因 35 項目、動機向上によってもたらされる効果 15 項目からなる調査票を作成し調査を行った。要因は『人間関係』『目標管理』『報酬』『職務内容』『学習』『評価』『自己効力感』を各 5 項目で構成した。240 施設から回答があり、このうち、先述の要因と効果、計 50 項目の回答に欠損のない 209 件を分析対象とした（有効回答率 30.5%）。

①回答者の基本属性は、女性 202 名、男性 5

名、無回答 2 名、年齢は 56.9±6.2 歳であった。現任施設については、規模別では、100 床未満 67 名、100 床以上 200 床未満 81 名、200 床以上 300 床未満 30 名、300 床以上 400 床未満 20 名、400 床以上 500 床未満 4 名、500 床以上 6 名であった。開設者別では、民間病院 153 名、公的病院 56 名であった。前年の医業収支率の状況に関する問いに対する回答は、目標を大きく上回った 4 名、目標をやや上回った 61 名、目標どおりであった 49 名、目標をやや下回った 50 名、目標を大きく下回った 12 名、目標を設定していない 6 名、わからない 18 名、無回答 9 名であった。

看護部長・総看護師長等の看護管理者キャリアについては、現任施設での経験年数が 5 年未満 115 名、5 年以上 10 年未満が 47 名、10 年以上 15 年未満 10 名、15 年以上 20 年未満 10 名、20 年以上 11 名であった。最も長く看護管理者として勤務した施設に関して、民間病院と答えたのは 135 名、公的病院と答えたのは 61 名であった。また、特定機能病院での看護管理者経験がある者 3 名、地域医療支援病院での看護管理者経験があると答えた者は 63 名、救急告示病院での看護管理者経験があると答えた者は 40 名、専門性の高い病院での看護管理者経験があると答えた者は 56 名、DPC 導入病院での看護管理者経験があると答えたのは 27 名、BSC 病院での看護管理者経験があると答えた者は 15 名であった。

(3)職務動機を高める要因および効果について、各質問項目は、“常々そう考えている：4 点”“時々そう考える：3 点”“ほとんどそう考えることはない：2 点”“まったく考えたことがない：1 点”として得点化し、平均と標準偏差を求めた。

要因は、35 項目中 26 項目が 3.0 点以上であった。うち、3.5 点以上であったのは、『人間関係』4 項目、『自己効力感』3 項目、『報酬』2 項目であった。最高値は『自己効力感』の「成功体験をすると自己効力感が高まる」、最低値は『目標管理』の「達成可能性が 50% 程度の目標を設定するとやる気が高まる」であった（表 3）。効果は、15 項目中 13 項目が 3.0 点以上であった。うち、3.5 点以上であったのは 6 項目であった。最高値は「職場がいきいきとした雰囲気になる」、最低値は「在院日数が短縮する」であった（表 4）。

表 3. 看護管理者の認識：動機づける要因

	項目	M±SD
人間関係	同僚から支援されるとやる気が高まる	3.5±0.5
	同僚から頼りにされるとやる気が高まる	3.6±0.5
	上司から頼りにされるとやる気が高まる	3.6±0.5
	上司と仕事の考えが一致しているとやる気が高まる	3.6±0.5
	上司と個人的会話ができるとやる気が高まる	3.0±0.7
目標管理	個人の価値観に沿った目標を設定するとやる気が高まる	3.3±0.5
	数値目標、達成期限を具体的に提示されるとやる気が高まる	3.3±0.6
	達成可能性が50%程度の目標を設定するとやる気が高まる	2.6±0.7
	目標を達成する筋道が見えてくるとやる気が高まる	3.4±0.5
自己効力感	目標を達成する過程で助言を受けるとやる気が高まる	3.4±0.5
	成功体験をすると自己効力感が高まる	3.7±0.4
	同程度の能力の他者の成功体験を知ると自己効力感が高まる	3.0±0.7
	「あなたならやれる」と説得されると自己効力感が高まる	3.1±0.6
報酬	褒められると自己効力感が高まる	3.5±0.5
	自己効力感が高まるとやる気が高まる	3.5±0.5
	患者から感謝されるとやる気が高まる	3.6±0.5
	上司・仲間から褒められるとやる気が高まる	3.5±0.5
	表彰されるとやる気が高まる	2.9±0.7
職務内容	他院より給与が高いとやる気が高まる	3.0±0.7
	職務に応じて手当を支給するとやる気が高まる	3.2±0.7
	多様な知識と技術が必要な仕事につくとやる気が高まる	3.0±0.6
	まとまった一連の仕事につくとやる気が高まる	3.0±0.7
	患者や医療チームに与える影響が大きいとやる気が高まる	3.2±0.6
学習	スケジュール、手順を自分で決定できるとやる気が高まる	3.0±0.6
	仕事の出来についてのフィードバックがあるとやる気が高まる	3.3±0.6
	院内研修へ参加させるとやる気が高まる	2.8±0.7
	院外研修へ派遣するとやる気が高まる	3.2±0.6
	資格取得のために派遣するとやる気が高まる	3.2±0.7
評価	学会発表の機会を与えるとやる気が高まる	2.9±0.7
	他部署で研修させるとやる気が高まる	2.8±0.6
	人事考課制度があるとやる気が高まる	2.8±0.6
	人事考課の結果を本人に開示するとやる気が高まる	2.8±0.6
	子育て期間中の職員用の特別の評価システムは必要である	2.9±0.8
	介護期間中の職員用の特別の評価システムは必要である	2.9±0.8
	昇給・昇任基準は開示される必要がある	3.2±0.7

表 4. 看護管理者の認識；動機向上の効果

項目	M±SD
採用希望者数が増加する	3.4±0.6
採用希望者の質が向上する	3.5±0.7
離職者が減少する	3.6±0.5
残業が減少する	3.2±0.8
欠勤率が低下する	2.9±0.9
在院日数が短縮する	2.8±0.8
患者からの苦情が減少する	3.4±0.6
医療事故が減少する	3.5±0.6
日常生活援助の実回数が増加する	3.3±0.7
日常生活援助の質が向上する	3.6±0.5
研修への参加希望者が増加する	3.4±0.6
資格取得の希望者が増加する	3.2±0.7
職員からの提案が増加する	3.6±0.5
職場がいそいそとした雰囲気になる	3.8±0.3
医業収支率が改善する	3.3±0.7

(4) 組織特性が看護管理者の職務動機づけ認識について与える影響を検討した。

①現在の所属施設を民間病院と公的病院の2群に分けて比較した (welch 検定)。動機づけ要因の『人間関係』『職務内容』の全項目で公的病院の得点が高く、『評価』の全項目で民間病院の得点が高かった。このうち有意差があったのは『人間関係』では「同僚からの支援を受けるとやる気が高まる：3.7±0.5 対

3.5±0.5, $t(106.7)=2.1, p<.05$ 」「同僚から頼りにされるとやる気が高まる：3.7±0.4 対 3.5±0.5, $t(116.3)=2.2, p<.05$ 」「上司と価値観が一致しているとやる気が高まる：3.8±0.4 対 3.6±0.5, $t(129.0)=3.0, p<.01$ 」の3項目、『評価』では「人事考課の結果を開示するとやる気が高まる：2.9±0.6 対 2.7±0.6, $t(207)=2.0, p<.05$ 」であった。

上記以外では、『自己効力感』の「成功体験をすると自己効力感が高まる：3.9±0.4 対 3.7±0.5, $t(112.6)=2.1, p<.05$ 」、『報酬』の「患者から感謝されるとやる気が高まる：3.8±0.4 対 3.6±0.5, $t(137.0)=2.6, p<.05$ 」「上司・仲間から褒められるとやる気が高まる：3.7±0.5 対 3.5±0.6, $t(111.1)=2.1, p<.05$ 」で公的病院の値が有意に高かった。

効果では、「資格取得希望者が増加する：3.5±0.6 対 3.2±0.8, $t(124.1)=2.7, p<.01$ 」が公的病院で有意に高く、「医業収支率の改善：3.5±0.6 対 3.2±0.9, $t(207)=2.3, p<.05$ 」の値は民間病院で高かった。

②前年の医業収支比率について「目標を大きく上回った」「目標をやや上回った」「目標どおりであった」「目標をやや下回った」「目標を大きく下回った」を目標未達成群として比較したが、大きな差はなかった。

(5) キャリアが看護管理者の職務動機づけ認識について与える影響を検討した。

①現在の施設での部長経験が5年以上の者と5年未満の者の2群を比較した。「数値目標、達成期限を具体的に提示されるとやる気が高まる：3.4±0.6 対 3.2±0.7, $t(203)=2.2, p<.05$ 」「他部署での研修をさせるとやる気が高まる：3.0±0.7 対 2.8±0.6, $t(203)=2.1, p<.05$ 」「人事考課制度があるとやる気が高まる：3.0±0.7 対 2.8±0.7, $t(203)=2.2, p<.05$ 」で、いずれも5年以上の経験者で有意に高値を示した。動機向上の効果についての認識には差がなかった。

②民間病院での部長経験が最も長いと答えた者と公的病院での経験が最も長いと答えた者の2群を比較した。

その結果、要因の「同僚に頼りにされるとやる気が高まる：3.8±0.4 対 3.6±0.5, $t(139.1)=2.6, p<.05$ 」「上司から頼りにされるとやる気が高まる：3.8±0.4 対 3.6±0.5, $t(150.0)=2.3, p<.05$ 」「上司と仕事の考え方が一致しているとやる気が高まる：3.8±0.4 対 3.6±0.5, $t(130.0)=2.61, p<.05$ 」「スケジュール・手順を自分で決定できるとやる気が高まる：3.3±0.6 対 3.0±0.7, $t(193)=2.7, p<.01$ 」「仕事の出来についてのフィードバックがあるとやる気が高まる：3.5±0.6 対 3.3±0.6, $t(193)=2.7, p<.01$ 」が公的病院群で高かった。

効果では、「採用希望者の質が向上する：3.6±0.5 対 3.4±0.8, t(156.5)=2.3, p<.05」「研修への参加希望者が増加する：3.7±0.5 対 3.4±0.7, t(148.0)=3.4, p<.01」「資格取得の希望者が増加する：3.6±0.6 対 3.1±0.8, t(163.1)=4.7, p=.00」は公的病院の値が高く、「医業収支率が改善する：3.5±0.6 対 3.2, t(193)=2.3, p<.0.1」は民間病院群の値が高かった。

(6) 今回の調査において、動機づけ要因と動機づけの効果に関する各項目の平均値が全般に高値であったことは、看護管理者が多様な視点から職務動機づけを捉えていることを示唆していると思われる。特に高値の項目が人間関係と自己効力感に集中していたことより、これらがモチベーション・セオリーとして多数の看護管理者のなかに埋め込まれている可能性がある。一方で、目標管理理論においてモチベーションおよびパフォーマンス向上の条件のひとつと位置づけられている「目標の困難性」を看護管理者は認識していないという特徴が明らかになった。

組織特性との関連では、公的病院で職場内の関係性や患者からの感謝等いわゆる主観的、情緒的な事項が採択され、民間病院では客観指標が採択される傾向があった。また、医業収支率の状況と看護管理者のモチベーション・セオリーの間には関係は確認できなかった。

キャリアとの関連では、所属施設で経験の蓄積によって看護管理者のモチベーション・セオリーが変化していく可能性があることが示された。

経営目標に看護部が貢献するには、関係性や個人の思いなどを従来どおり尊重しつつ、客観的指標や経営理論の更新を行って、マネジメントに反映させていく必要がある。次の課題として、看護管理者が他施設のみならず他分野の取り組みを知る機会や、経営管理の理論を学習する場の構築について検討していきたい。

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)

[雑誌論文] (計 2 件)

① 濱井和子, 川村尚也, 齋藤愛, 俵由美子, 松本睦子, 島谷智彦. 民間病院看護部長がもつ部下の職務動機づけモデルの構成要素, 広島国際大学看護学ジャーナル, 査読有, 10 巻 1 号, 2013, 3-14.

② Takaya Kawamura, Knowledge-Based Management and Institutional Changes-A Developmental Perspective, CWG-Dialog (Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.), 査読有, 11(4), 2012, 6-10.

[学会発表] (計 8 件)

① 濱井和子, 俵由美子, 松本睦子, 齋藤愛, 島谷智彦. 中国地方の病院看護管理者の職務動機づけ認識, 日本看護研究学会中国四国地方会第 27 回学術集会, 2014/3/9, 愛媛県立医療技術大学 (愛媛県伊予郡砥部町).

② Takaya Kawamura, Maho Tanaka Inoue. A developmental model of medical organization for institutional change - An activity-theoretical analysis of the institutionalization of new medical profession -, The Annual Conference of the European Academy of Management (EURAM2013), 2013/6/26 Istanbul Congress Centre - Galatasaray University, Istanbul, Turkey.

③ Takaya Kawamura, Chisako Takashima. Materiality and Subjectivity of Modern Tradition - A critical analysis of the transformation of modern food tradition -, The 8th International Conference in Critical Management Studies, 2013/7/10, University of Manchester, Manchester, UK.

④ 濱井和子, 齋藤愛, 俵由美子, 松本睦子, 島谷智彦, 川村尚也. 看護部長がもつ職務動機づけモデルの構成要素, 第 14 回日本医療マネジメント学会学術総会, 2012/10/13, 佐世保市体育文化館 (長崎県佐世保市).

⑤ Takaya Kawamura, Midori Matsuzuki, and Maho Tanaka. A preliminary study for the activity-theoretical analysis of professional organization and institutional change - An intermediate analysis of institutionalizing new "expert" nurse in Japan -, The 28th European Group for Organization Studies Colloquium, 2012/7/5, Aalto University & Hanken School of Economics, Helsinki, Finland.

⑥ Takaya Kawamura, Midori Matsuzuki, and Maho Tanaka. Knowledge-based management of professional organizations for institutional changes, Asia Pacific Conference on Information Management 2012, 2012/8/17, Seattle University, Seattle, WA, USA.

⑦ 川村尚也. 医療 (病院) 組織の情報化を考える - 知識ベース経営の視点から, 日本情報経営学会第 62 回全国大会招待講演, 2011/7/3, 神戸大学 (兵庫県神戸市).

⑧ 濱井和子, 川村尚也. 小規模製造業経営者の職域健康増進活動に対する認識と実践, 第 84 回日本産業衛生学会, 2011/5/19, 東京都立産業貿易センター (東京都).

[図書] (計 2 件)

① 川村尚也. 中央経済社, 知識ベース経営モデル - 医療組織を事例として, 太田雅晴編, イノベーションで創る持続可能社会, 2013, 59-74.

② 川村尚也, 高柳直弥. 中央経済社, 第 7 章 ナレッジと知財のマネジメント, 高桑宗右エ門編, 日本情報経営学会叢書 5 東アジアのモノづくりマネジメント, 2012, 173-192.

[産業財産権]

○出願状況 (計 0 件)

○取得状況 (計 0 件)

[その他]

6. 研究組織

(1) 研究代表者

濱井 和子 (HAMAI KAZUKO)

広島国際大学・看護学部・准教授

研究者番号：80461325

(2) 研究分担者

俵 由美子 (TAWARA YUMIKO)

広島国際大学・看護学部・講師

研究者番号：00320060

松本 睦子 (MATSUMOTO MUTSUKO)

広島国際大学・看護学部・教授

研究者番号：90263706

島谷 智彦 (SHIMATANI TOMOHIKO)

広島国際大学・看護学部・教授

研究者番号：80325191

川村尚也 (KAWAMURA TAKAYA)

大阪市立大学・経営学研究科・准教授

研究者番号：80268515

(3) 連携研究者

なし