

2012/3/24

マネジメント研究センタープロジェクト研究報告

総合病院の外来における
組織マネジメントに関する研究

和田良香, 江口圭一, 田中 亮, 黒瀬真理子, 新田茂樹
小玉一樹, 佐藤陽子, 井戸広美

指導教員 原口恭彦准教授・相馬敏彦准教授

目 的

医師,看護師,その他のコメディカル,
事務職員等の多職種で構成されている総合
病院の外来において, 質の高いサービスを
提供するとともに組織の生産性を高めるこ
とができる組織マネジメントについて検討
し, 医療サービスをより円滑に提供するた
めの方策について明らかにする。

研究メンバー

代表者： 和田 良香

修了生： 江口 圭一, 田中 亮, 黒瀬真理子,
新田 茂樹

院 生： 小玉 一樹, 佐藤 陽子, 井戸 広美

指導教員 原口恭彦准教授・相馬敏彦准教授

活動内容

《平成22年度》

研究会の開催（随時開催：計5回実施）

事前調査の実施

「患者（利用者）の視点での実態調査」

「多職種で協働している職場の実態調査」

《平成23年度》

学会発表：第49回日本医療・病院管理学会

事前調査結果報告

研究会の開催（随時開催：計10回実施）

インターネット調査の実施

調査結果の分析・まとめ

プロジェクト前半結果（22年度）

《事前調査結果からの問題提起》

総合病院の外来では、医師、看護師、その他のコメディカル、事務職員等の多職種のメンバーによるチーム活動の成果として患者サービスが提供されているにもかかわらず、スタッフ間のセクショナリズムや、医師を頂点としたヒエラルキーなどが主な阻害要因となり、多職種間のコーディネートがうまくいかず、質の高いサービスを効率よく提供できていない状況があると考えられる。

プロジェクト後半の取組み（23年度）

総合病院の外来における効果的な組織マネジメントを検討するための調査を実施

医師、看護師、事務職の職種ごとで

- チームワークに対する貢献度についてどのように捉えているのか、また、その認識にズレがあるのか
- 職種ごとのチームワーク（貢献度）が回答者にどのような影響をおよぼしているのか
- 組織風土等がチームワークにどのように影響をおよぼしているのか

方 法

- インターネット調査
 - 株式会社マクロミルのモニターで、現在病院に勤務する医師/看護師/事務職を対象
 - 平成24年2月に実施
- 調査回答者
 - 各職種618名、合計1854名
 - 男726名、女1128名
 - 平均年齢40.56歳 (sd=9.82ヶ月)
 - 職種経験年数16年0.65ヶ月 (sd=79.36ヶ月)
 - 現在の病院勤務年数7年3.14ヶ月 (sd=83.84ヶ月)

質問項目

チームワーク 23項目

(チーム志向性, チーム・リーダーシップ, チーム・プロセス)

総合満足度 4項目

離転職意思 3項目

心理的組織風土 27項目

(意義, 経営者, 職場の人間関係, 労働条件, 自律性と参画, 昇進・評価, 顧客との関係, 仕事の革新, 教育・研修, ビジョン・戦略, 成長・達成)

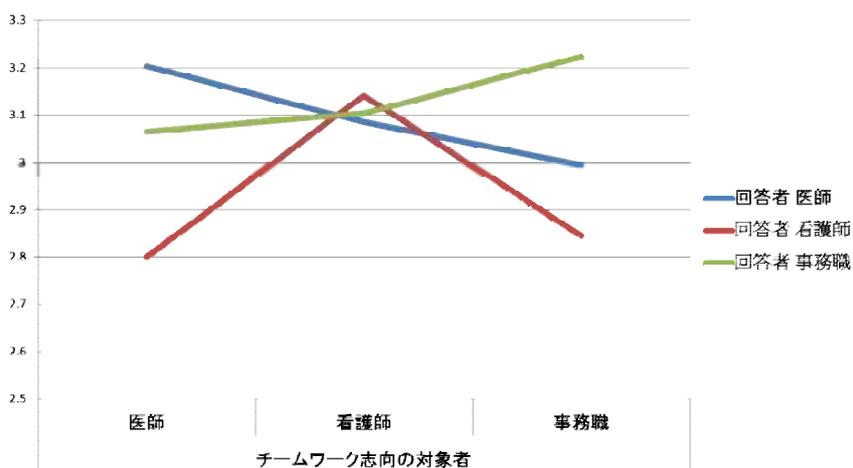
調査項目 1

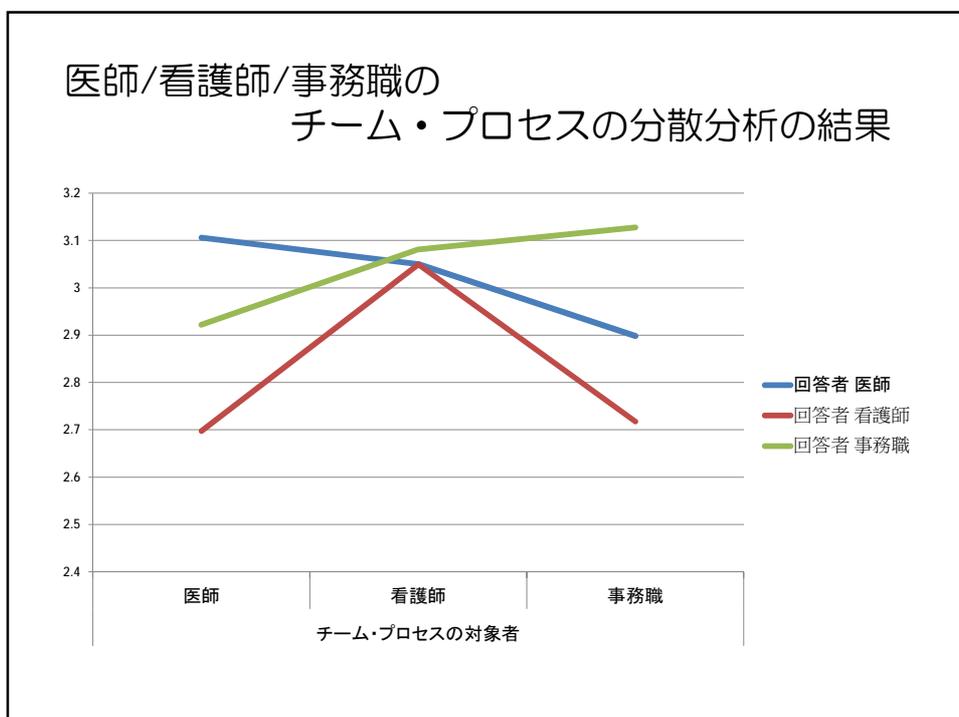
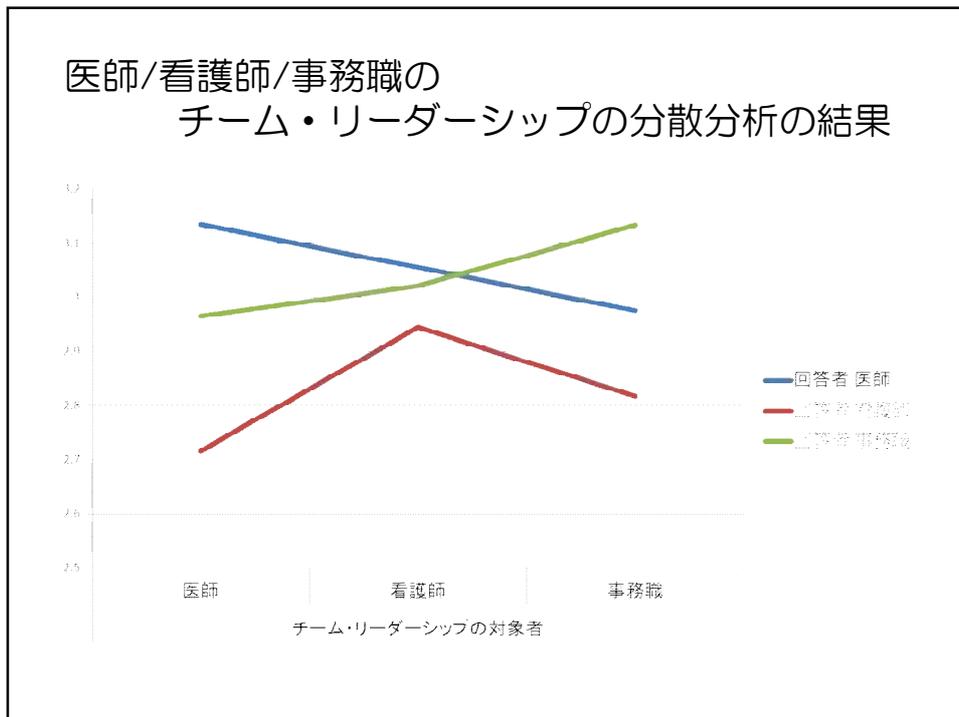
- チームワーク（貢献度）が回答者の職業および評価対象者の職業によってどのように異なるかを探索的に検討

《チームの定義》

「外来において患者サービスを協力・連携して行っている他の職種を含めた集団」

医師/看護師/事務職の チームワーク志向性の分散分析の結果





調査項目 2

- 医師/看護師/事務職の総合満足度および離転職意思の比較
- 医師/看護師/事務職のチームワーク（貢献度）が医師/看護師/事務職の総合満足度および離転職意思に及ぼす影響

医師/看護師/事務職の 満足度・離転職意思の分散分析の結果

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	
総合満足度	医師	618	2.92	0.62	48.271 ***	医>事>看
	看護師	618	2.57	0.60		
	事務職	618	2.71	0.67		
他の病院への転職意志	医師	618	2.18	0.95	44.404 ***	看>医, 事
	看護師	618	2.61	0.96		
	事務職	618	2.16	0.95		
職務継続意志の低さ	医師	618	2.22	0.87	5.736 **	看>医, 事
	看護師	618	2.34	0.85		
	事務職	618	2.18	0.89		
離職意志	医師	618	1.97	0.93	7.504 **	看>医, 事
	看護師	618	2.13	0.96		
	事務職	618	1.93	0.89		

医師の満足度・離転職意思と 各職種のチームワーク行動の重回帰分析の結果

	総合満足度	他の病院への転職意思	職務継続意志の低さ	離職意思
	β	β	β	β
統制変数				
性別 (男性=1, 女性=2)	-.029	.114	-.010	.016
年齢	.097	-.110	-.195 **	-.051
現在病院勤務月数	.016	.040	-.166 *	.190 *
独立変数				
医/チーム志向性				
医/チーム・リーダーシップ	.300 ***			
医/チーム・プロセス				
医/チームワーク能力自覚		-.235 ***		
看/チーム志向性				
看/チーム・リーダーシップ	.215 **			
看/チーム・プロセス				
事/チーム志向性				
事/チーム・リーダーシップ				
事/チーム・プロセス				
<i>F</i>	14.077 ***	6.343 ***	7.808 ***	2.381
<i>R</i> ²	.237	.100	.093	.030
<i>adj. R</i> ²	.220	.084	.081	.018

看護師の満足度・離転職意思と 各職種のチームワーク行動の重回帰分析の結果

	総合満足度	他の病院への転職意思	職務継続意志の低さ	離職意思
	β	β	β	β
統制変数				
性別 (男性=1, 女性=2)	.027	-.050	.125	-.097
年齢	.035	-.102	-.013	-.108
職種経験月数	-.020	-.050	-.170	.071
現在病院勤務月数	.007	.087	-.029	.035
独立変数				
看/チーム志向性				-.265 ***
看/チーム・リーダーシップ	.293 ***	-.181 *		
看/チーム・プロセス				
看/チームワーク能力自覚				
医/チーム志向性				
医/チーム・リーダーシップ	.263 ***	-.245 **	-.279 ***	
医/チーム・プロセス				
事/チーム志向性	.184 *			
事/チーム・リーダーシップ				
事/チーム・プロセス				
<i>F</i>	12.856 ***	4.779 ***	5.583 ***	3.152 **
<i>R</i> ²	.345	.143	.139	.083
<i>adj. R</i> ²	.318	.113	.114	.057

事務職の満足度・離転職意思と 各職種チームワーク行動の重回帰分析の結果

モデル	総合満足度	他の病院への転職意思	職務継続意思の低さ	離職意思
	β	β	β	β
統制変数				
性別(男性=1, 女性=2)	.026	-.095	-.123	-.020
年齢	-.046	-.174	-.016	.021
職種経験月数	.051	.065	-.058	.107
現在病院勤務月数	.019	-.111	-.158	-.004
独立変数				
事/チーム志向性				
事/チーム・リーダーシップ				
事/チーム・プロセス		-.320 ***	-.242 **	
事/チームワーク能力自覚				
医/チーム志向性				
医/チーム・リーダーシップ	.267 **		-.203 *	
医/チーム・プロセス				
看/チーム志向性	.420 ***			-.218 *
看/チーム・リーダーシップ				
看/チーム・プロセス				
<i>F</i>	12.705 ***	5.183 ***	5.689 ***	1.977
<i>R</i> ²	.361	.160	.202	.068
<i>adj. R</i> ²	.332	.129	.166	.033

調査項目 3

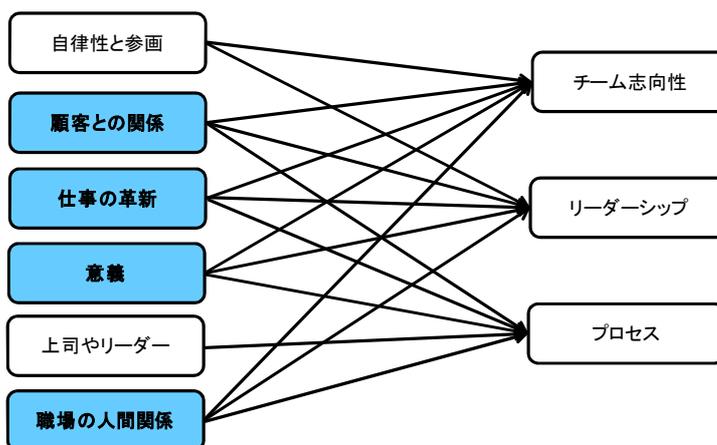
- 医師/看護師/事務職が知覚する心理的
組織風土がチームワーク行動に及ぼす
影響

医師の心理的組織風土とチームワーク行動の 重回帰分析の結果

独立変数	従属変数	チーム志向性	リーダーシップ	プロセス	チームワーク能力自覚
性別 (1:M, 2:F)		.038	-.051	.014	-.052
年齢		.585 **	.136	.254	.079
経験年数		-.506 *	-.036	-.106	.193
勤務年数		-.071	-.067	-.020	-.009
WS自律性と参画		.152 *	.255 **		.191 *
WS顧客との関係		.316 ***	.298 ***	.339 ***	
A WS仕事の革新		.301 ***	.214 **	.386 ***	.257 **
WS教育/研修					
WSビジョン/戦略					
WS成長/達成					
F値		15.627 ***	15.204 ***	20.064 ***	10.008 ***
R ²		.405	.398	.426	.270
AdjustedR ²		.379	.372	.405	.243
性別 (1:M, 2:F)		.002	-.042	-.044	.083
年齢		-.039	.087	-.007	-.009
経験年数		.109	.007	.110	.231
勤務年数		-.118	-.038	-.690	-.163 *
WS意義		.297 ***	.252 **	.229 **	.384 ***
WS経営者					
B WS上司やリーダー				.195 *	
WS職場の人間関係		.327 ***	.444 ***	.226 *	
WS労働条件					
WS昇進/評価					.244 **
F値		11.745 ***	16.397 ***	9.326 ***	12.625 ***
R ²		.318	.395	.303	.334
AdjustedR ²		.291	.370	.271	.308

ステップワイズ法により、有意な値のみ記載
****p* < .001, ***p* < .01, **p* < .05

医師が知覚する心理的組織風土が チームワーク行動に及ぼす影響

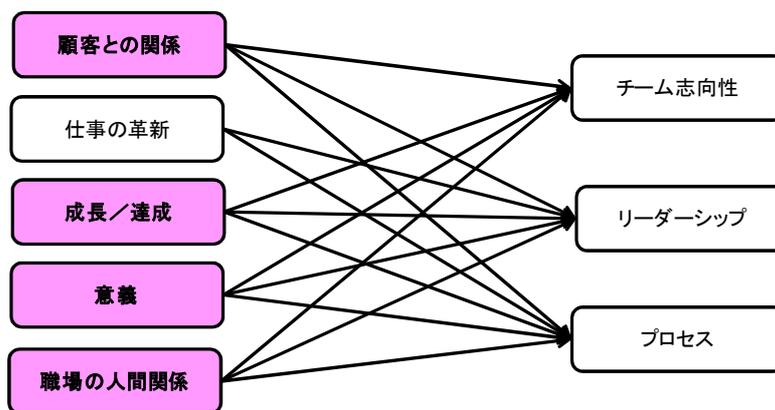


看護師の心理的組織風土とチームワーク行動の 重回帰分析の結果

独立変数	従属変数	チーム志向性	リーダーシップ	プロセス	チームワーク能力自覚
性別 (1:M, 2:F)		-.014	-.074	.021	-.010
年齢		-.118	-.067	-.122	-.101
経験年数		.213	.079	.106	.192
勤務年数		-.045	.050	.048	.053
WS自律性と参画					
WS顧客との関係		.296 ***	.401 ***	.278 **	.275 **
A WS仕事の革新			.169 *	.229 **	
WS教育/研修					
WSビジョン/戦略					
WS成長/達成		.391 ***	.194 *	.260 **	.320 ***
F値		13.886 ***	12.273 ***	11.488 ***	9.928 ***
R ²		.373	.382	.366	.296
AdjustedR ²		.346	.351	.335	.266
性別 (1:M, 2:F)		.033	.008	.067	-.045
年齢		-.233	-.131	-.258	.251
経験年数		.260	.114	.320	.373
勤務年数		-.011	.126	.078	-.040
WS意義		.214 **	.294 ***	.289 ***	.290 **
WS経営者					
B WS上司やリーダー					
WS職場の人間関係		.304 ***	.289 ***	.260 **	.254 **
WS労働条件					
WS昇進/評価					-.147 *
F値		6.649 ***	10.090 ***	9.312 ***	4.932 ***
R ²		.200	.275	.259	.178
AdjustedR ²		.170	.247	.231	.142

ステップワイズ法により、有意な値のみ記載
*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

看護師が知覚する心理的組織風土が チームワーク行動に及ぼす影響

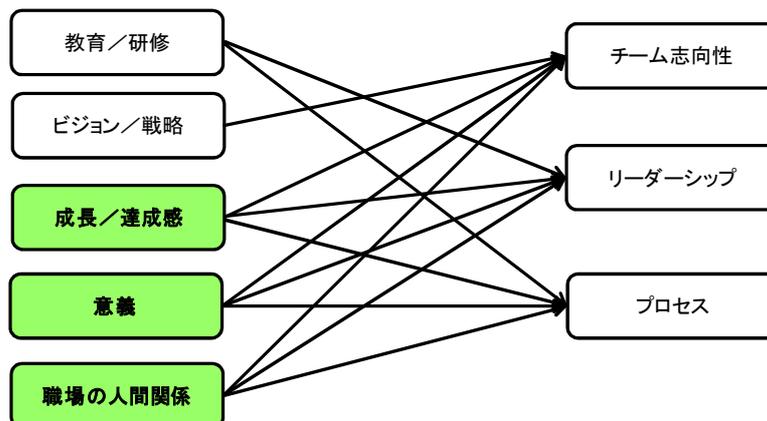


事務職の心理的組織風土とチームワーク行動の 重回帰分析の結果

独立変数	従属変数	チーム志向性	リーダーシップ	プロセス	チームワーク能力自覚
性別 (1:M, 2:F)		.163 *	.083	.048	-.001
年齢		.238 **	.057	.028	-.155
経験年数		-.121	-.033	.030	-.035
勤務年数		-.005	.086	-.011	-.033
WS自律性と参画					.286 **
WS顧客との関係					
A WS仕事の革新					
WS教育/研修			.238 *	.244 *	
WSビジョン/戦略		.255 **			
WS成長/達成		.325 **	.250 *	.329 **	.242 **
F値		9.941 ***	5.260 ***	4.492 ***	5.081 ***
R ²		.325	.203	.266	.197
AdjustedR ²		.292	.164	.231	.159
性別 (1:M, 2:F)		-.036	.026	.002	.072
年齢		-.036	-.056	-.025	-.002
経験年数		-.083	-.006	-.011	.087
勤務年数		.033	.148	.093	.133
WS意義		.368 ***	.324 ***	.300 **	.441 ***
WS経営者					
B WS上司やリーダー					
WS職場の人間関係		.373 ***	.335 ***	.366 ***	
WS労働条件					
WS昇進/評価					
F値		10.925 ***	8.203 ***	8.049 ***	6.756 ***
R ²		.373	.309	.305	.232
AdjustedR ²		.339	.271	.267	.197

ステップワイス法により、有意な値のみ記載
***p <.001, **p <.01, *p <.05

事務職が知覚する心理的組織風土が チームワーク行動に及ぼす影響



結 果

総合病院の外来でチームでサービスを提供している医師/看護師/事務職について、以下のことが示唆された。

- チームワーク貢献度が最も高いのは看護師である
- 看護師の満足度は最も低く、かつ離転職意思は高い
- 医師/看護師/事務職のチームワーク行動はそれぞれの総合満足度および離転職意思に程度の差はあるが、影響をおよぼす
- 医師/看護師/事務職が知覚する心理的組織風土の中のいくつかは、それぞれのチームワーク行動に影響をおよぼす

実践現場への活用

医師/看護師/事務職のチームワーク行動に影響を及ぼす心理的組織風土

医師	看護師	事務職
意義	意義	意義
職場の人間関係	職場の人間関係	職場の人間関係
顧客との関係	顧客との関係	
仕事の革新		
	成長/発達	成長/発達

総合病院の外来における効果的な組織マネジメント

- 医師/看護師/事務職に共通する組織風土に対する施策の実施
- 職種を限定しての組織風土に対する施策の実施

実践現場への提案

医師/看護師/事務職の心理的組織風土『意義』が
より高まるような病院組織全体での取り組み

1. 病院職員研修において外来におけるチーム医療を実践している『チーム』の定義をあらためて病院長が伝える。
2. 医師/看護師/事務職それぞれに対し、他の職種について
の一日シャドウ研修を企画・実施する。
研修対象者 医師：診療科長
看護師：看護師長
事務職：グループリーダー