

査読論文

## 参加型マネジメントによる職場環境改善と 勤務継続意志

山田 眞佐美

立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科  
博士課程後期課程

名取 隆

立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科

### <要旨>

本研究は、看護師長による参加型マネジメントと看護師の勤務継続意志との関係性を考察した。研究方法として「看護師の勤務継続意志の高い病棟の看護師長は、参加型マネジメントの手法を用いて職場環境改善を実践している」と仮説を設定した。分析事例の対象として、特定機能病院において看護師の勤務継続意志が最も高い一病棟の事例を選んだ。当該病棟に勤務する看護師長へのインタビュー調査及び看護師への職場環境質問紙調査<sup>1)</sup>の2つの調査を実施し、それぞれについて質的分析を行った。その結果、看護師の勤務継続意志の高い病棟の看護師長は、I. 意思決定プロセスにスタッフが参加できるように働きかけ、II. 目標設定し、III. パフォーマンス・フィードバックを通して参加型マネジメントを実践していた。参加型マネジメントは、職場が働きやすくなり、良好な人間関係を構築する職場文化の醸成に発展し、勤務継続意志へと結びつく可能性が示された。

キーワード：参加型マネジメント、勤務継続意志、意思決定への参加、職場環境改善、  
パフォーマンス・フィードバック

### 1. 問題の背景と目的

この職場で働き続けたいという「勤務継続意志」は、離職意向（加藤・尾崎、2008）、職務満足度（平川、2013）、コミットメント（八代・石田・玄場、2019）との有意な関連性が報告されている。中でも、上司からの承認（佐野、2013）や専門性を発揮できる職場環境は重要な要因（岸田・三島他、2020、Kudo et al., 2006）となっている。

看護師の勤務継続意志が高い病棟の看護師長は、職場環境を計画的に改善している（山田、2014）。職場環境が改善されると、離職要因の1つである医療事故への不安が減少し、働きやすさ

や人間関係に正の影響を及ぼし、職場の安全性と勤務継続意志が有意に高まる（山田、2014）ことが報告されている。

米国では1980年代の深刻な看護師不足を背景に有能な看護師の採用と定着に成功したマグネットホスピタルの研究が深められ、看護師の職務満足度・患者安全・患者ケアの質のアウトカムを向上するためのアプローチとして参加型マネジメントが推奨されている（Weston, 2008）。しかし、我が国では、どのようなマネジメントが看護師の勤務継続意志を高めるのかは議論されていない。

参加型マネジメントは、経営学で注目され、職

務満足度と生産性の両方を高め（島宗・若松、2016）、協力的な組織文化を醸成する包括的なマネジメントと言われている。そこで、本研究では、研究者らが実施した調査<sup>2)</sup>より、職場環境への評価が最も高く、かつ看護師の勤務継続意志も最も高い一病棟（以下 E 病棟）の看護師長（以下 E 師長）は、参加型マネジメントを実践していると仮説をたて、勤務継続意志との関係を考察する。

急速な少子高齢化が進む我が国では、2025年に医療・介護は需要がピークを迎え、人口構造は「現役世代の急減」に転換する。全国で必要な看護職員数は不足し、労働力の制約が強まる<sup>3)</sup>。量的な不足は、看護師の若年化の進展や高い離職率によって、熟練看護師が十分に育たず、看護サービスの質の低下につながる恐れを招く（韓、2012）。本研究は超少子高齢多死社会、新型コロナパンデミックを背景に人材流出を留めたい病院組織に限らず、一般企業にも適応可能な知見となる。

## 2. 参加型マネジメントの論点

1920年代後半より、組織における協力関係を語る際に参加が問題としてとりあげられ（Follett, 1927, Mayo, 1933, Barnard, 1947）、モチベーション管理の施策として、参加が論じられてきた（関口、1972）。

従業員の経営参加の重要性が認識されるようになったのは、第一次世界大戦後のことである。当時は、労働組合・労働運動の発展によって、軋轢・対立・抗争関係の激化に平行して、労使の対立を緩和する目的で、経営の意思決定機関に、労働者もしくは労働組合の代表者が参加し、同権的な共同管理を行うことに主眼がおかれていた（木元、1955）。意思決定への参加が従業員の業績にどう影響するかを体系的に探究し始めたのもこの頃である。Coch & French (1948) は、作業手続きの意思決定への作業員の参加の効果について、4つの実験集団を設定し、新しい生産工程の計画立案に作業員が全員参加した集団が最も生産性が高いことを示した。White & Lippitt (1960) は、

集団成員が積極的により多く参加する、民主指導が集団の質的業績と集団のモラルに最も良い効果をあげることを実証した。従業員の経営参加により、生産効率、売上高、顧客収益などの指標で大幅な改善が認められたことから（Marrow, David, & Stanley, 1967）、従来の権威型管理から参加型管理が奨励されるようになった。部下の意見を積極的に取り入れる上司や、反対意見でも話を聞いてくれる上司の下で働いている部下は職務満足度が高い傾向にあること（Kim, 2002）、経営者や管理職が参加型マネジメントを用いている企業ほど高収益を上げていること（Ogbeide & Harrington, 2011）が報告されている。宮崎（2004, p. 93）は、参加型マネジメントを、従業員を尊重し、従業員の組織目的に合致する態度・行動を引き出そうとする管理手法としている。Iwashita (2010, p. 94) は、参加型マネジメントは従業員が意思決定プロセスに積極的に参加できるように体系化された経営モデルと位置づけている。しかし、経営学の研究においては参加型マネジメントの定義も曖昧で抽象的であり、フィールドで行った介入研究は見つからない（島宗・若松、2016, p. 4）という指摘もある。共通の価値観や目標を共有しながら組織の意思決定プロセスに参加することを奨励する具体的なモデルの構築が求められている（Iwashita, 2010, p. 91）。

## 3. 参加型マネジメントの定義

組織は組織の参加者とよばれる多くの人々の相互に関連した社会的行動の体系である（Simon, Smithberg, & Thompson, 1951）。Cecchini (2009) によると、参加の本質は参加者の声と選択を行使させることにある。マネジメントとは、組織の中核の機関であり（Drucker, 1973）、組織の参加者が自らの組織を社会に貢献させ、成果をあげるものが参加型マネジメントの本質といえる。

応用行動分析学の研究では、参加型マネジメントを具体的に定義した介入研究が複数行われている。Burgio, Whitman, & Reid (1983) は、知的

障害者の入所施設で働く職員チームを対象に、参加型マネジメントを、(a) その日の目標を自分たちで決め、(b) 標的行動「入居者同士の好ましいやりとりや名前を呼ぶこと」を自己観察、記録し、グラフにして (c) 目標達成を褒め合うことから構成している。この結果、職員の標的行動は増加し、入居者の行動も改善がみられている。島宗・若松 (2016) はパートタイム従業員を対象に、職務の遂行や成果について、次の (a) (b) (c) を参加型マネジメントと定義し、これらの構成要素を介入パッケージとして、効果を初めて検証し、生産性に対する有効性を確認している。(a) (b) (c) は次のとおりである。(a) 上司が設定した経営目標を達成する方法を毎月チームで話し合い、行動目標として明文化する (職務の明文化) (b) 行動目標の遂行を記録、集計し、翌月にチームで確認し合う (パフォーマンス・フィードバック) (c) チームの目標を達成した場合には上司が参加者にチームで決めたインセンティブを提供する、この場合は目標達成に対して上司がお茶菓子代を支払う (集団随伴性) ことを参加者と経営者が話し合っている。

そこで、本研究では、島宗・若松 (2016) の定義を参考に、目標設定に至るプロセスへの参加に着目して、以下を「参加型マネジメント介入パッケージ 2.0」と定義した。なお、島宗らの定義 (c) の目標達成に対するインセンティブ提供は本研究の対象が医療施設の看護師であり、厳密な設定条件が困難であるため、今回は除外した。

「参加型マネジメント介入パッケージ 2.0 の定義」

- I. 目標を設定するプロセスにスタッフが参加できるように働きかける。(意思決定への参加)
- II. 職場環境を改善する具体的な目標と行動計画をたてる。(職務の明文化)
- III. 目標達成に向けて職務を遂行し、フィードバックを行う。(パフォーマンス・フィードバック)

なお、本文中の意志は決断、意思は思いを意味する (川崎、2012)。スタッフとは、E 師長の病棟で勤務する看護師を指す。

#### 4. 職務の明文化 (Task Clarification) とパフォーマンス・フィードバック

目標を達成するために具体的な行動を定義することの効果は、職務の明文化 (Task Clarification) として検証されている。目標設定は単独では効果が低く、パフォーマンス・フィードバックと組み合わせることで生産性を向上させることが、幅広い職域で再現されている。

パフォーマンス・フィードバックは、これから行なう行動を導くための、これまで行なったその行動についての評価や記録を意味する (杉山・島宗・佐藤・マロット&マロット、1998、p. 305)。銀行のカスタマーサービスのパフォーマンス改善 (Crowell, Anderson, Abel, & Sergio, 1988)、病院の薬局での待ち時間減少 (Slowiak & Bradley, 2015)、レストランのサービス品質の向上 (Nicholas, Seth & Mark, 2016)、目標が達成された場合は賞賛のフィードバックを行うことで、大学の事務職員の生産性と満足度が有意に向上 (Wilk & Redmon, 1990) することが報告されている。

### 5. 研究方法

#### 5.1 研究対象

本研究の調査対象は、A 病院の E 病棟に勤務する E 師長とスタッフである。E 師長は、研究者らが 2019 年に A 病院の 12 の一般病棟に勤務する看護師 285 名を対象に実施した調査<sup>4)</sup>において、評価が最も高かった病棟の看護師長である。看護師の平均在籍数は一病棟あたり 23 名で、勤務継続意志は病棟全体の平均が 55.5% (分析対象者 169 名) に対し、E 病棟は 92.9% (分析対象者 14 名) (山田・名取、2021、p. 172) であった。

特定機能病院とは、人員配置・構造設備等に高い承認要件を満たす医療施設<sup>5)</sup>で、高度医療の提供、医療技術の開発・評価、高度医療に関する研修を実施する能力を有する。A 病院は、医療法に基づき実施する病床機能報告制度<sup>6)</sup>において、全病床 (500 床) を高度急性期機能として届け出ている。高度急性期機能とは急性期の患者に対し

て、状態の早期安定化に向けて、診療密度が特に高い医療を提供する機能を意味する。

## 5.2 リサーチクエスト

本研究におけるリサーチクエスト（以下 RQ）は、「看護師の勤務継続意志の高い病棟の看護師長は参加型マネジメントの手法を用いて職場環境改善を実践している」である。

## 5.3 データ収集・分析方法

RQを検証するため、A病院のE病棟に勤務する看護師長への半構造化インタビュー調査（以下、「E師長インタビュー調査」と略称）及びE病棟の看護師への職場環境質問紙調査<sup>7)</sup>の2つの調査を実施し、それぞれについて質的分析を行った。

まずE師長インタビュー調査においては、看護師からの職場環境評価と勤務継続意志への評価の高い看護師長が、日頃どのようにマネジメントしているのかを引き出すため、インタビューガイドを以下の2つとした。

Q1. どのような視点で職場環境を改善しているのか

Q2. 病棟をどのようにマネジメントしているのか

E師長インタビュー調査においては、E師長に対して2022年8月に約1時間の面談を3回実施した。個人のプライバシーに配慮するために、A病院の個室で話しやすい雰囲気をつくり、思いを自由に語ってもらった。面接内容は研究対象者の了解を得てICレコーダーに録音した。逐語録を作成し、内容分析を行った。インタビューガイドに基づき語りを抽出し、その意味に沿ってコード化した。類似するコードを集めてさらに抽象化し、サブカテゴリーを作成した。語りとコード、コードとサブカテゴリー、カテゴリーとサブカテゴリーの意味が一致しているか検討した。加えてサブカテゴリーの共通性を吟味して分類し、カテゴリーを形成し、参加型マネジメントの定義との適合性を検討し、勤務継続意志との関係を考察した。E

師長インタビュー調査の分析の過程において、質的研究の経験を有する研究者からのスーパーバイズ、およびE師長よりメンバーチェックングを受け、分析の妥当性について確認した。

次に、前述の職場環境質問紙調査<sup>8)</sup>において、職場環境に関する自由記載の記述データのうち、E病棟の看護師が記載した内容を原文で抽出した。E病棟の看護師の職場環境についての自由記載の分析とE師長インタビュー調査結果との対応を検討した。上記分析結果より、本研究における参加型マネジメントとの定義との適合性および勤務継続意志との関係性を考察した。

## 5.4 倫理的配慮

本研究は、対象者に研究目的、方法、研究参加は自由意志であること、本研究で得られたデータは研究目的以外には使用しないことを説明した。得られたデータは研究者のみが扱い、プライバシーを守ること、研究の発展のために学会等で発表することの同意を得て実施した。

## 6. 結果

### 6.1 分析対象者の概要

E師長は、看護師長歴15年、副看護師長歴7年、主任看護師歴3年、スタッフ歴17年であった。2019年4月にE病棟に着任した。E病棟は45床で、在籍看護師数は看護師長を含む23名、看護補助者2名、クラーク1名で構成されていた。

### 6.2 分析結果

E師長インタビュー調査結果を逐語録にまとめた（表1）。逐語録は計14646文字であった。データより参加型マネジメントの定義に該当する記述を47抽出し、37のコードにまとめた。そこから17のサブカテゴリーを生成し、最終的に5つのカテゴリーを抽出した。以下抽出されたカテゴリーを記述する。なお、カテゴリーは【 】, サブカテゴリーは[ ], コードは〈 〉で示す。E師長インタビュー調査の中で語られた記述は「 』」

で表す。表中のそれぞれに記号を付与し、関係性を検討した(表1)。E病棟に勤務する看護師の7名が、職場環境質問紙調査の自由記載欄に記述していた(表2)。

### 6.2.1 【マネジメント戦略 (A)】

このカテゴリーは「物理的な環境改善を職場改善のきっかけにする (A1)」[職場を美しく、整理・整頓を重視する (A2)]がサブカテゴリーとして生成された。〈職場の基本は整理・整頓 (A2-3)〉であり、〈看護師以外の職種の環境にも目を向け整える (A2-2)〉ことを重視していた。

### 6.2.2 【目標を設定するプロセスにスタッフが参加できるように働きかける (B)】

このカテゴリーは「職場の観察 (B1)」[問題の発見 (B2)] [スタッフの意思を確認する (B3)] [スタッフが課題に取り組めるように働きかける (B4)] の4つのサブカテゴリーで構成された。E師長は (B1-1) (B1-2) のように、観察行為を通して職場の問題を発見し、解決に向けた目標設定にスタッフが主体的に参加できるように働きかけていた。たとえば、〈日常のささいな問題を発見 (B2-2)〉して、問題意識のないスタッフに〈タイミングを見計らいスタッフの意思を尋ねる (B3-1)〉〈スタッフに改善策を提案する (B3-2)〉ことを繰り返し、問題意識を共有する過程を通してスタッフが主体的に参加できるように働きかけていた。

### 6.2.3 【職務の明文化 (C)】

このカテゴリーは「具体的な目標と行動計画を設定し職務を遂行する (C1)」という1つのサブカテゴリーが生成された。E師長は (C1-2-1) のように、〈計画的に実行する (C1-2)〉ことに注意を払っていた。

### 6.2.4 【パフォーマンス・フィードバック (D)】

サブカテゴリー「具体的な評価と意義を伝え

(D1)」は (D-1-1) の言葉の示すとおり、E師長は共に計画立案し、改善を実践したスタッフからの評価を確認して (D1-1-2) のように具体的な評価と改善の意義を、スタッフに伝えていた。さらに、[スタッフを承認する (D2)] では、〈ありがとうを発信する (D2-1)〉ときに、(D2-1-2) のように感謝の気持ちを表現し、〈人から聞いた誉め言葉を本人に伝える (D2-2)〉ことを実践していた。3つ目のサブカテゴリー「承認を強化 (D3)」のために、〈改善の成果を職場内に広める (D3-1)〉や、〈繰り返し承認を得られるようにする (D3-2)〉ことなどを心がけていた。

### 6.2.5 【職場文化の醸成 (E)】

このカテゴリーは「自発的な行動 (E1)」[業務効率化の推進 (E2)] [看護の質向上のための時間の確保 (E3)] [相談しやすい雰囲気 (E4)] [良好な人間関係 (E5)] の5つのサブカテゴリーで構成された。「無関心だったスタッフが関心的な態度を示す (E1-1)」ようになり、(E1-2-1) (E2-1-1) (E4-1-2) のように、職場内で自発的に改善がおこり、相談しやすい雰囲気に変化する様子が示されていた。職場内の人間関係も改善され (E5-1-2)、[看護の質向上のための時間の確保 (E3)] につながることを示された。

### 6.2.6 E病棟の看護師の職場環境に対する自由記載の記述

E病棟看護師7名が記載した回答を原文のまま抽出し、E師長インタビュー調査結果(表1)との対応を検討した(表2)。すべての回答がE師長のインタビュー結果と対応していた。6名が「人間関係がよい」「働きやすい」と述べており、E師長の発言が支持されていた。No.3の看護師の「看護師長を筆頭に管理職のスタッフともプライベートな話まで普段からする事が多く、それによって仕事の相談もしやすい。患者の事なども、小さな事から相談できるため自身の安心にも繋がる。」という発言は、表1のコード〈個別の話が信頼関係

表1 E 師長インタビュー調査 看護師の勤務継続意欲が高い E 病棟の看護師長が実践した  
マネジメント

\*スタッフ=自部署の看護師

網掛けは表2のE病棟に勤務する看護師の自由記載と対応するコード

カテゴリ	サブカテゴリ	コード	代表的な記述
マネジメント戦略 (A)	物理的な環境改善を職場改善のきっかけにする(A1) 職場を美しく、整理・整頓を重視する(A2)	物理的な環境改善を職場改善のきっかけにする(A1-1)	物理的な環境改善をベースに話をすると、初めてのところでも入りやすいです、物の配置とか。(A1-1-1) 自分たちの業務に直結するじゃないですか、直結するようなことが、一番スタッフが取り込みやすいんですよ、やっぱり。(A1-1-2)
		美しく綺麗に見えることを意識する(A2-1)	患者さんの目を気にする。どう見られているのか、美しく、綺麗に見えることが大切。(A2-1-1)
		看護師以外の職種も整える(A2-2)	看護師だけではなく、看護補助者・クラークの環境も整えるんです。するとそれは看護師の動きにつながり動きやすくなる。(A2-2-1)
		職場の基本は整理・整頓(A2-3)	職場の基本は整理・整頓、物が動いて、最後にいきつく、ゴミ箱の配置は絶対重要。(A2-3-1)
		誰が見てもわかるように物と情報を整理する(A2-4)	物も情報も、もみんながわかるようにしておけば、物事がすいすいと動く。(A2-4-1)
目標を設定するプロセスにスタッフが参加できるように働かせる (B)	職場の観察(B1)	物の流れと配置をよく観察する(B1-1)	物は必ず誰かが運んでくる、そして使って、最後はどこに行くのか、その一連の流れをよく観る。(B1-1-1) 物の配置とスタッフの動きは直結している、そこを効率よくする、3歩でとれるところを1歩にできないか、扉を開けたり閉めたりその回数を減らせないか考える(B1-1-2) なんであんな高いところにあるんだろう。あの位置を変えたら、もっとみんな動きやすいのにな。(B1-1-3)
		スタッフの動きをよく観察する(B1-2)	スタッフの動きをよく見るんです。すると、なんかバタバタしてるな、とか、取り出しにくそうだなとか。(B1-2-1)
	問題の発見(B2)	コミュニケーションのアンテナをはる(B2-1)	二人くらいでゴソゴソ話をしてるのを見たら、何々どうしたの？と聞く、すると、たいてい何かある。あの扉が開けにくいとか。(B2-1-1)
		日常のささいな問題を発見する(B2-2)	大きなことは必ず報告がくるから、ちょっとした日常の何気ない問題を気にして、解決していく。(B2-2-1)
	スタッフの意思を確認する(B3)	タイミングを見計らいスタッフの意思を尋ねる(B3-1)	タイミングを見て、聞いてみるんです。その動き「やりにくい？」って。たいていは、慣れてます、とか「大丈夫です」って返ってくる。(B3-1-1)
		スタッフに改善案を提案する(B3-2)	それで、覚えておいてまた何かのときに尋ねるんです。「やりにくい？」とか、個別に。すると、2-3人が「そうそう」という時がある。そこで案をだす。(B3-2-1) 急がばまわれで、自分で考えて判断できる材料をわたします。「あなたの意見をもとに考えてみただけど、こんなやり方はどうかな？」って。(B3-2-2) 「大変だよ、うまくいかないよね。こんなやり方があるらしいけど、どう思う？」と提案します(B3-2-3)
		スタッフが課題に取り組めるように働かせる(B4)	現場で働いている人がトップ、自分はわからないから教えてもらうしかない(B4-1-1)
		スタッフの思いに共感する(B4-2)	たいていは、「難しいですわ」とか「できません」って言われるので、「なるほど、なるほど、どの辺が難しいかな？」と、とにかく同意する。(B4-2-1)
		スタッフに目的を伝える(B4-3)	目的を伝えたい。なぜ、それをするのか。幹だけでいいんです。枝葉はスタッフがもつてる。(B4-3-1)
		スタッフの意見を引き出す(B4-4)	「こっちがいいんじゃないの？」とか「こっちにしたら」はダメ。「こう考えているんだけど、どう思う？」と、自分の立場を低くして、強く上からでは、絶対に引き出せない(B4-4-1)
職務文化を明確にする (C)	具体的な目標と行動計画を設定し職務を遂行する(C1)	具体的な目標と行動計画を設定する(C1-1)	「じゃあ、やってみようか」とか「やられたら、一緒に計画をたてる。いつ、どんな方法で変えるとか、誰がどうするか。(C1-1-1)
		計画的に実行する(C1-2)	タイミングを見計らって変える。事前に必ず案内をする。いついつ動かすからねってアナウンスして。みんなも準備してくれる。受け入れてくれる。(C1-2-1)
パフォーマンス・フィードバック (D)	具体的な評価と意義を伝える(D1)	スタッフの評価を確認する(D1-1)	物を動かしたら、必ずどうだったか尋ねる。「師長さん、働きやすくなった、ありがどうって最初は反対していた本人からも言われる。うまくいったことがわかると、次につながる。(D1-1-1)
		スタッフに改善の意義を伝える(D1-2)	物の位置を動かして取りやすくなった。あなたがしてくれた事は、今まで3歩必要としていたことが1歩になった。それを1日に何人の人がやって、かける365日ですごく役にたつって。(D1-1-2)
	スタッフを承認する(D2)	ありがどうを発信する(D2-1)	改善してくれた本人にはもちろん、ありがどうって言います。感謝を言わない人が多い。なんでありがどうを言わないのか？(D2-1-1) あの、そこに何かひとつ付け加える、こんなに大変だったのにやってくれてありがどうって。(D2-1-2)
		人から聞いた誉め言葉を本人伝える(D2-2)	〇〇さんが、物が取り出しやすくなったって言ってたよ、ありがどうね(D2-2-1)
	承認を強化する(D3)	改善の成果を職場内に広める(D3-1)	今までやりにくかったのに、すごくやりやすくなった。先生、すごいでしょ。〇〇さんがやってくれたのよ。って、みんなに言います。(D3-3-1) スタッフには気づいていない人もいますので、気づくように話をもっていく。〇〇さんが配置を変えてくれたんだけど、どう？って。「あ、やりやすくなりましたね、確か」って。(D3-3-2)
	繰り返し承認を得られるようにする(D3-2)	繰り返して言う繰り返し繰り返し言うんです。例えば自分が言うじゃないですか、次に、副師長さんが言う、先生が言う、みんなからよくやってくれたねーと言われるようにするんです。(D3-4-1) 時間をおいて、また言うんです。1か月くらいたって、「やっぱりやりやすくなったよね。ありがどうね、って」。(D3-4-2)	
職場文化の醸成 (E)	自発的な行動(E1)	無関心だったスタッフが関心的な態度を示す(E1-1)	1つ変えて、仕事がしやすくなったことがわかると、次々に意見が出てくる。最初は遠くで見ていたような人たちからも意見がでるようになる。(E1-1-1)
		自発的な行動がみられる(E1-2)	あちらこちらで、みんなが改善をはじめる。次はこうしよう、って。(E1-2-1)
	業務効率化の推進(E2)	業務効率化がすすむ(E2-1)	業務効率化がすすむと仕事が楽になる。楽は楽しいっていう字でしょ、仕事が楽しくなる。(E2-1-1)
		ムリムラムダがなくなる(E2-2)	環境が整うと、スタッフから色々聞かれなくなる。例えば、マニュアルなど、あれどこ行きましたか？とか。ムリムラムダがなくなる。(E2-1-1)
		職場が働きやすくなる(E2-3)	整理・整頓は人の動き、職場の安全や感染対策、働きやすさと直結する。(E2-3-1)
	看護の質向上のための時間の確保(E3)	看護に専念できる時間が増える(E3-1)	スタッフは看護の時間、私は自分の時間が増える。患者さんに対応できる時間が増える。(E3-1-1)
指導・教育の時間が増える(E3-2)		いつもニコニコしていたいじゃないですか。私の時間は、スタッフへの指導や教育につかえる。(E3-2-1)	
相談しやすい雰囲気(E4)	相談しやすい雰囲気になる(E4-1)	ちょっとしたところで相談しやすくなる。職場の雰囲気が変わる。(E4-1-2)	
	コミュニケーションの機会が増える(E4-2)	職場環境改善は、物を媒介としてスタッフとのコミュニケーションの機会が増える。(E4-2-1)	
良好な人間関係(E5)	個別の話が信頼関係につながる(E5-1)	こうやって話をしていくと、仕事の事以外の話が出てくる。先輩だったりとか恋の悩みとか、息子さんの事、いろいろと出てくる。信頼関係につながってくる。(E5-1-1)	
	職場内の人間関係がよくなる(E5-2)	職場環境がよくなると、働きやすくなり、職場内全体の人間関係もよくなる。(E5-1-2)	

表2 E病棟の看護師への職場環境質問紙調査(E病棟に勤務する看護師の職場環境に対する自由記載)

No.	性別	年代	看護師 経験年数	E病棟での 経験年数	職場環境に関する自由記載(原文)	表1コードとの対応
1	女性	20代	3年未満	1年未満	看護師だけでなく他の医療者との連携が図れており普段からコミュニケーションがとれている。このため、関係性も良いと思う。	E5-2・E4-2・A2-2
2	女性	20代	3年未満	1年未満	職場が明るく先輩にも話しやすい環境である。	E5-2・E4-1・E4-2
3	女性	20代	6-10年	1-2年	看護師長を筆頭に管理職のスタッフともプライベートな話まで普段からする事が多く、それによって仕事の相談もしやすい。患者の事なども、小さな事から相談できるため自身の安心にも繋がる。	E5-1・E4-1・E4-2・E3-1
4	女性	20代	3年未満	1-2年	配属された部署はとても人間関係がよく、教育・指導もきちんとしてもらっています。	E5-2・E3-2
5	男性	30代	6-10年	3-4年	比較的人間関係がいい。病棟は整理整頓されているので働きやすい	E5-2・E2-1・E2-2・E2-3・A2-3・A2-4
6	女性	40代	11-15年	1年未満	物品が整理整頓されているので、業務に支障がなく異動者でも働きやすいと非常に感じました。以前の病棟では、物の場所がコロコロかわるので、常に誰かに聞かないと動けない状態が多々あった。物品の数もちがうのかもしれませんが、誰に聞いても物の場所を把握しており、教えてくれます。非常に助かります。ストレスがないです。	E2-1・E2-2・E2-3・A2-3・A2-4・E4-1・C1-2
7	女性	40代	21-25年	1年未満	マニュアル・手順が整備されているところは働きやすい点の一つではある。	E2-1・E2-2・E2-3

につながる(E5-1))を支持していた。

No.6の看護師は、以前の病棟で、物の配置が急に変わるストレスを表現し、No.7の看護師はマニュアル・手順の整備を働きやすい理由にあげていた。

## 7. 考察

Eunju & Douglas (2022) は目標を適切に設定するとパフォーマンスが向上するが、不適切に設定すると、参加者の意欲低下につながることを指摘している。目標に影響を与える要因として、サブ目標がある。サブ目標とは、最終的な目標につながる小さくて取得可能なステップで、最終的な目標が1つ割り当てられている場合、従業員には成功の機会が1つしかないが、サブ目標は、従業員が目標達成のために頻繁に強化を受けることを可能にする。E師長は、細やかな観察により日常のささいな問題を発見し、スタッフの意思を確認しながら目標設定のプロセスに参加できるように働きかけていた。スタッフはサブ目標を達成できる機会が増え、達成感を感じる頻度も高まったと推測する。

ハーズバーグ二要因理論(Herzberg, 1966)に

よると、達成感是最も長期に持続する職務満足への強い動機づけ要因である。複数のサブ目標の達成が、職務満足度を高め、勤務継続意志に結びついた可能性が示唆される。

モチベーション理論の一種である目標設定理論(Locke & Henne, 1986)は、目標を明確に設定することがモチベーションの改善につながり行動を起こす。最初は、職場環境に無関心だったスタッフが、E師長の働きかけで問題を認識し、目標設定のプロセスに参加し職務を遂行していた。本事例は、E師長からのパフォーマンス・フィードバックにより承認が強化された結果、勤務継続意志が高まり、それが生産性(業績)の増加に結び付くという目標設定理論を支持している。

Daniels & Bailey (2014) は、上司と部下の間で肯定的な相互作用と否定定的な相互作用の4対1比率を推奨している。多くの作業環境では、この比率が達成されず、生産性が低下し、作業満足度が低下することが指摘されている。E師長が承認をくり返し行うことで、4対1の相互作用が成立している可能性も示唆された。

E師長インタビュー調査の結果(表1)と本研究における参加型マネジメントの定義の適合を検

討する。Ⅰ.目標を設定するプロセスにスタッフが参加できるように働きかける（意思決定への参加）については、表1のカテゴリー（B）が対応していた。Ⅱ.職場環境を改善する具体的な目標と行動計画をたてる（職務の明文化）は、表1のカテゴリー（C）が対応していた。Ⅲ.目標達成に向けて職務を遂行し、フィードバックを行う（パフォーマンス・フィードバック）は、表1のカテゴリー（D）が対応していた。従って、RQ「看護師の勤務継続意志の高い病棟の看護師長は、参加型マネジメントを実践している」は成立した。

スタッフとの問題意識が異なる限り、参加型マネジメントは形骸化し、R, E, Miles (1965) が指摘する「真の参加はめったにみられない」現象がおこる。参加の程度またはレベルは、Pretty (1995) の参加の類型学<sup>9)</sup>に基づいて測定される。本事例は、7つの参加のレベルのうち、行動計画や既存のグループの強化につながる共同分析への参加を示しており、インタラクティブ参加を示している。E 師長は、それまでは看護師長が決定していた事項に、一般の看護師が関われるように頻繁に双方向のコミュニケーションを行い、スタッフの意思を丁寧に確認しながら働きやすい職場環境に改善していた。山田・名取 (2020) によると、「職場は働きやすい」意識が高まると「人間関係と勤務継続意志」の評価が直線的に向上する。

Iwashita (2010) は、参加型マネジメントはリーダーがメンバーと共通の目標を共有しながら意思決定プロセスに参加する支援を行うため、合意形成までには時間を要するが、その後は、確実にメンバーのモチベーションが上がり、外部環境の変化に対応するレジリエンスを高めることができる (Iwashita, 2010, p. 106) と述べている。参加型マネジメントの実践が、自発的な行動、業務効率化の推進、職場の働きやすさ、人間関係の向上、相談しやすい雰囲気などの良好な職場文化を醸成し、勤務継続意志へと結びついた可能性が示唆された。

## 8. 結論と本研究の貢献

看護師の勤務継続意志の高い病棟の看護師長は、職場環境改善をマネジメント戦略としていた。本研究において新たに検討した「参加型マネジメント介入パッケージ2.0」の構成要素、Ⅰ.目標設定のプロセスにスタッフが参加できるように働きかける（意思決定への参加）、Ⅱ.職場環境を改善する具体的な目標と行動計画をたてる（職務の明文化）、Ⅲ.目標達成に向けて職務を遂行し、フィードバックを行う（パフォーマンス・フィードバック）という手続きをふまえた参加型マネジメントを実践していた。参加型マネジメントの実践は、自発的な行動を促し、業務効率化の推進や相談しやすい雰囲気、良好な人間関係を醸成する職場文化の構築に発展し、勤務継続意志へと結びつく可能性がある。

本研究の学術的な意義を述べる。従来、参加型マネジメントは経営学の研究において曖昧で抽象的と指摘されてきた。そこで、本研究では参加型マネジメントをより具体化すべく、応用行動分析学の研究で効果が検証されている、参加型マネジメント介入パッケージの修正版を用いて、実際の職場で実践されているマネジメントとの適合性を検討し、共通の価値観や目標を共有しながら組織の意思決定プロセスに従業員が参加することを奨励するモデル構築へと改善を行ったことにある。本研究の実践的な意義は次の通りである。すなわち本研究は、高度急性期の医療現場において、看護師長が実践した参加型マネジメントが看護師の勤務継続意志の継続につながるという実務的な有効性を明らかにしたことである。したがって、本研究は人手不足が大きな課題のひとつとされている日本企業において、病院組織に限らず、一般企業にも参加型マネジメントの導入によって人材の安定化を図るための知見となる。

## 9. 研究の限界

本研究の知見は一般企業にも適用できる可能性がある。一方で、病院における参加型マネジメント

トの一事例であるため、本論文をもって一般化するのには難しいのが現実である。本事例の病棟看護師長が実践したマネジメントと他病棟の看護師長のマネジメントの実際を比較検討できていないため、マネジメントスタイルにより勤務継続意志に差が出たとはいえない。本研究における用語の定義やカテゴリー抽出の際の分析方法の客観性については、今後も検討が必要である。参加型マネジメントと勤務継続意志との関係性を示すモデルの構築に向けて、前向きな実証研究を進めることが課題である。

## 謝辞

本論文執筆においてご指導いただきました先生方、調査にご協力いただきました皆様方に、心より感謝申し上げます。ありがとうございます。

## 注

- 1) 看護師が働く環境を査定するために、作業レイアウト・作業効率など16群80項目から構成される4段階評定自記式質問紙を作成、信頼性と妥当性を検証し職場環境質問紙調査として、500床の特定機能病院A病院の一般病棟に勤務する看護師を対象に2019年3月に調査を行った。
- 2) 前掲書1)
- 3) 「医療従事者の需給に関する検討会 看護職員需給分科会中間とりまとめ」(<https://www.mhlw.go.jp/content/10805000/000567572.pdf>) 2022年6月1日閲覧。
- 4) 前掲書1)
- 5) 「厚生労働省：特定機能病院について」(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137801.html>) 2022年5月10日閲覧。
- 6) 「厚生労働省：病床機能報告」(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000055891.html>) 2022年5月10日閲覧。
- 7) 前掲書1)
- 8) 前掲書1)
- 9) Pretty, J. N. (1995) *Regenerating Agriculture: Policies and Practice for Sustainability and Self-Reliance*. Earthscan, London. 参加の程度や内容により、「自己動員」「インタラクティブな参加」「機能参加」「重要なインセンティブへの参加」「相談による参加」「情報提供への参加」「受動的な参加」に分類される。

## 参考文献

- Burgio, L. D., T. L. Whitman., & D, H, Reid (1983). “A participative management approach for improving direct-care staff performance in an institutional setting.” *Journal of Applied Behavior Analysis*, 16, pp. 37-53.
- Cecchini, S. (2009) “A Presentation on Human Rights and Cash Transfers Programmes in Geneva on February 26-27.” *Cash Transfers and Participation*.
- Choi, E., & D. A. Johnson. (2022). “Common Antecedent Strategies within Organizational Behavior Management: The Use of Goal Setting, Task Clarification, and Job Aids.” *Journal of Organizational Behavior Management* 42(1): pp. 75-95.
- C. I. Barnard (1948) “*Organization and Management*”, Cambridge, MA and London, England, Harvard University Press, pp. 3-23.
- Coch, L., & J, R, P, French. (1948) “Overcoming Resistance to Change.” *Human Relations*, 1(4), pp. 512-532. (<http://doi.org/10.1177/00187267484800100408>) 2022年10月1日閲覧。
- Crowell, C. R., Anderson, D., Abel, D. M., & Sergio, J. P. (1988) Task clarification, performance feedback, and social praise: Procedures for improving the customer service of bank tellers. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 21, pp. 65-71.
- Daniels, A. C. & Bailey, J, S. (2014) *Performance management, Changing Behavior that Drives*

- Organizational effectiveness. (5th ed.) Performance Management Publications.
- Eunju Choi, & Douglas, A, Johnson. (2022) “Common Antecedent Strategies within Organizational Behavior Management: The Use of Goal Setting, Task Clarification, and Job Aids”, *Journal of Organizational Behavior Management*, Volume42, Issue1.
- Follett, M, P. (1927) “The Psychology of Consent and Participation”, pp. 210–215, from “Dynamic Administration” et Metcalf & Urwich 1941. *The-Collected Papers of Mary Parker Follett*. Edited by Dr. Henry C. Metcalf L. Urwick, pp. 320. London: Management Publications Trust, Ltd., 1941.
- Herbert A, Simon., Donald W, Smithburg., & Victor A, Thompson. (1951). “Public administration”, New York, Alfred A. Knopf, Inc.
- Herzberg, F. (1966) “Work and The Nature of Man”, Cleveland and New York: The World Publishers.
- Hitoshi Iwashita. (2010) “Participative Management as a Management Model for Japanese Firms in Management Globalization”, *異文化経営研究、Transcultural management review / 異文化経営研究会 編 (7)*, pp. 90–112.
- Kim, S. (2002) “Participative management and job satisfaction: Lessons for Management leadership” *Public Administration Review*, 62, pp. 231–241. (<https://doi.org/10.1111/0033-3352.00173>) 2022年7月30日閲覧。
- Kudo, Y., T. Satoh, K. Hosoi, T. Miki, M. Watanabe, S. Kido, & Y. Aizawa. (2006) “Association between intention to stay on the job and job satisfaction among Japanese nurses in small and medium-sized private hospitals,” *JOcup Health*, 48(6), pp. 504–513.
- Locke, E, A., & Henne, D. (1986) “Work motivation theories.” In C Cooper & L. Robertson (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology* Chichester, England; Wiley Ltd.
- Marrow, A. J., D. G. Bowers., & S. E. Seashore (1967). *Management by Participation, Creating a Climate for Personal and Organizational Development*, Joanna Cotler Books.
- Mayo, E. (1933) “The human problems of an industrial civilization.” An edition of *The human problems of an industrial civilization*.
- Nicholas, K. Reetz, Seth W. Whiting., & Mark, R, Dixon. (2016) “The Impact of a Task Clarification and Feedback Intervention on Restaurant Service Quality” (<https://doi.org/10.1080/01608061.2016.1201035>) 2022年6月10日閲覧。
- Ogbeide, G. C. A., & R, J, Harrington. (2011) “The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23(6), pp. 719–738. (<http://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596111111153448/full/html>) 2022年7月15日閲覧。
- Peter. F. Drucker, (1973) *Management: tasks, responsibilities, practices*, New York, Harper & Row. (P. F. ドラッカー著、上田惇生編訳、『エッセンシャル版、マネジメント：基本と原則』ダイヤモンド社、2001年)
- Raymond, E, Miles. (1965) “Human Relations or Human Resources?” *Harvard Business review*. (<https://hbr.org/1965/07/human-relations-or-human-resources>) 2022年9月1日閲覧。
- Slowiak, Julie M., & Bradley E. (2015) “Reducing Wait Time in a Hospital Pharmacy to Promote Customer Service”, *Quality Management in Health Care*, 24(1), pp. 9–20.
- Weston, M, J. (2008) “Defining control over nursing practice and autonomy.” *J Nurs Adm*

- 38(9), pp. 404-408.
- White, R., & Lippitt, R. (1960) "Leader Behavior and Member Reaction in Three "Social Climates", In D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2ed. ed. Harper & Row (中野繁樹・佐々木薫 訳 "三種の「社会的風土」におけるリーダーの行動と成員の反応" カートライト=ザンダー・三隅二不二・佐々木薫 (訳編)、『グループダイナミックス (第2版) II』誠心書房、pp. 629-661、1970年)
- Wilk, L. A. & Redmon, W. K. (1990) "A daily-adjusted goal-setting and feedback procedure for improving productivity in a university admissions department" *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1), pp. 55-75. ([https://doi.org/10.1300/JO75v11n01\\_05](https://doi.org/10.1300/JO75v11n01_05)) 2022年8月10日閲覧。
- 加藤 栄子・尾崎 フサ子 (2008) 「看護職の職務継続意志と職務満足に対する関連要因 1997～2006年の文献検討」『新潟大学医学部保健学科紀要』9巻1号、215-225頁。
- 川崎富夫 (2012) 「法学的意思と意志の異同と患者の自己決定権」『生命倫理』22巻1号 ([https://www.jstage.jst.go.jp/article/jabedit/22/1/22\\_KJ00009379908/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jabedit/22/1/22_KJ00009379908/_pdf/-char/ja)) 2022年12月8日閲覧。
- 岸田久美・三島瑞穂・長広千恵他 (2020) 「看護師の勤務継続意志に関連する職務満足度と職場環境について」『徳島文理大学研究紀要』99号、徳島文理大学、43-49頁。
- 木元 進一郎 (1955) 「経営学の歴史性と社会性：いわゆる『経営参加』の問題を中心として 経営学の再検討」 ([https://doi.org/10.24472/abjaba.26.0\\_179](https://doi.org/10.24472/abjaba.26.0_179)) 2022年7月15日閲覧。
- 佐野 友香 (2013) 「クリティカルケア領域の看護師の職務継続意志に影響を及ぼす自律性の検討」『第43回日本看護学会論文集 看護管理』日本看護協会出版会、95-98頁。
- 島宗理・若松克則 (2016) 「会計事務所で働くパート従業員を対象とした参加型マネジメント」『行動分析学研究』31(1)、日本行動分析学会、4-14頁。
- 杉山尚子・島宗理・佐藤方哉・マロット R.W.・マロット M. E. (1998) 『行動分析学入門』p. 305、産業図書。
- 関口和雄 (1972) 「モチベーションと参加的マネジメント」『三田商学研究』15(4)、慶応義塾大学、106-129頁。
- 韓慧 (2012) 「日本における看護師不足の実態」『*Journal of East Asian Studies*』10、山口大学大学院東アジア研究科、1-24頁。
- 平川 幹子 (2013) 「看護師のワーク・モチベーションについての文献検討」『看護・保健科学研究誌』14(1)、全国看護管理・教育・地域ケアシステム学会、181-189頁。
- 宮崎 孝彦 (2004) 「軍事組織における人的資源管理——護衛艦における参加的マネジメントの可能性——」『兵術同好会、波濤編集委員会編』30(1)、兵術同好会、87-97頁。
- 八代 律子・石田 修一・玄場 公規 (2019) 「特定機能病院に勤務する看護師の病院継続意欲の検討」『日本経営システム学会誌』36(1)、日本経営システム学会 JAMS、9-15頁。
- 山田眞佐美 (2014) 「作業環境質問紙調査で高評価を得た病棟の看護師長に共通する実践内容」『第44回日本看護学会論文集 看護管理』日本看護協会出版会、341-344頁。
- 山田眞佐美 (2014) 「看護管理者の安全衛生や職場改善への関心が看護師の作業環境・医療事故への不安・勤務継続意志に及ぼす影響」『第44回日本看護学会論文集 看護管理』日本看護協会出版会、153-156頁。
- 山田眞佐美・名取隆 (2020) 「病院の新築移転前後における看護師の作業環境の変化と課題」『第64回経営システム学会全国研究発表大会講演論文集』日本経営システム学会、168-169頁。
- 山田眞佐美・名取隆 (2021) 「看護師の職場環境

改善による動機づけと勤務継続意志向上との関係性—— A 病院の看護師長へのインタビュー結果をふまえた二要因理論と勤務継続意志との

関係——」『第67回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集』日本経営システム学会 JAMS、172-173 頁。