

病院組織における経営マネジメント職の人材開発 —人材の差異化促進へ向けた今後の展望—

旗 康 之

Abstract

In the future, in hospital organization management where harsh environments are anticipated, the role of "medical administrator" is important. In hospital organizations where diverse professionals collaborate, medical administrators are not nationally qualified, but key persons who communicate organizational policy, connect each professional, empower them, and realize good organizational management. In the past, although human resource development of medical administrator has been neglected until recently, in advanced hospitals, strategic human resource development has been practiced by constructing a "systematic human resource development system". But here we should not ignore the potential existence of the pitfall of the "reproduction of uniform human resources".

For designing innovative organizations that will be required in the future, it is necessary to design "norms and architectures" to promote "differentiation of human resources". In other words, the design of innovative organizations is to foster autonomy and parties of organization members by exploring the new organization structure and building a learning environment that mobilizes every actor (human and non-human). As research methodology for that, researchers who are also members of the organization mediate the dialogue of the people of the organization, and "autoethnography" which explores the ideal human resource development by co-creation of stories is useful.

キーワード……体系的な人材育成システム 人材の差異化 規範とアーキテクチャ ティール組織 自己エスノグラフィー

はじめに

「病院組織が極めて厳しい経営環境に直面している」(松尾, 2009)と言われて久しい。超高齢・人口減少社会を迎えたわが国においては、団塊の世代が後期高齢者となる 2025 年のあるべき医療提供体制の姿に向けて、2018 年を目処とした抜本的改革を行っている途上にある。相澤 (2014) によれば、政府は病院区分上の一般病床において入院医療を提供している病院と病床の機能分化を図り、二次医療圏において効果的・効率的な急性期入院医療が行える体制を構築するとともに、生活圏域において激増する高齢者に特有な入院医療ニーズと増加する在宅医療

に応じた適切な体制を構築することを目指しているとされる。「1980年代半ばから、日本の医療政策は医療費の増大を抑える供給抑制型へと転換したことで、各医療機関は採算性及び患者の獲得を意識せざるをえなくなった」（島津, 2005）とされ、「病院組織をマネジメントする」という視座の重要性は年々高まっている。「2025年に向けて、経営環境は大きく変化し、そのスピードも加速することは『すでに決まっている未来』（東瀬, 2016）であり、「医療を取り巻く社会環境の変化のさらなる加速を想定すると、これからはより複雑で不確実な中で経営に関するさまざまな意思決定の迅速さを迫られる」（田崎, 2017）という。このような状況の中、今後重要な役割を担うと目されるのが事務部門である。病院組織における事務部門は「医療機関が機能するための基盤的支援を行う、マネジメントの専門部署」（今中編, 2010）であり、「病院経営の観点からは、最も重要な役割を有する部門」（山之内・石原, 2013）とされる。事務部門で業務に従事する事務職員は、病院組織の中で「医師・看護師を中心として薬剤師・臨床検査技師・診療放射線技師・理学療法士等、多様な専門職が勤務する中においても、（中略）当初より存在し、国家資格等は有しないものの必須の機能を果たしてきた」（相田, 2014）。事務職員が職務に従事する事務組織は、「総務部門、会計・経理・用度部門、施設管理部門、医療事務部門などに分けることができる」（熊坂, 2014）。さらには「近年、病院での事務職員のニーズは多様化」（篠原ら, 2014）し、様々な職務を所掌する者が病院組織内に散在する。これら事務職員のうち、とりわけ組織運営に中心的に関わっている存在が「経営マネジメント職（medical administrator）」と呼称される者であり、経営に明るい先進的な病院においては、彼らの人材育成が優先度の高い課題として位置づけられ、様々な取り組みが展開されている。本稿では、まず、経営マネジメント職に求められる力を確認した後、先進病院の人材育成の取り組みを概観する。続いて、現状を超越するイノベーティブな病院組織運営が今後要請される状況に対し、経営マネジメント職の人材育成が鍵要素とされる中、現状の実践では十全に対応しえないという批判的論考を展開した上で、イノベーションを創出しようとする人材育成の探究に向けたあるべき方途を人材開発論・組織論・研究方法論の3つの視座から展望する。

1 経営マネジメント職の人材開発

1.1 経営マネジメント職に求められる力

伊関（2017）では、社会の変化、医療の高度化によって病院における事務職の仕事も進化し、業務をただこなす「病院事務職」ではなく、病院業務の諸データを分析し、あるべき方向性に向かって病院内外に働きかけるような、病院をマネジメントする「病院マネジメント職」が求められる時代になってきたことが指摘されている。「医療従事者の組織管理、とりわけ最大限の能力を発揮できるよう動機づけ、職場設計していくことが病院組織のマネジメントの課題」（加護野・吉村, 2012）とされるが、このような課題に取り組む経営マネジメント職に求められる

力とはどのような力であろうか。先進病院における実践が記述された諸文献を渉猟した結果、以下の5つの力として概括することができる。

1.1.1 伝える力

向野（2017）において、求められる事務スタッフ像を「知識・経営理念と経営方針を具体化し実践できる」と示されるように、病院組織の理念や組織運営方針を理解・咀嚼し、他の専門職に伝えていくことが求められる。大藪（2008）によれば、医師・看護師・コメディカル等の専門職は、専門家としてのプライドと仕事に対する責任感が強く、そのコミットメントの対象は、第一に専門の仕事のやりがいや面白さそのものであり、それを通じた技能向上を目指すものであり、組織的技能やコミットメント育成が困難だという。このような状況に対し、経営マネジメント職は組織理念や組織運営方針を咀嚼し、自らが所掌する職務領域に内包させながら、他の専門職に粘り強く伝えていく力が求められる。

1.1.2 つなぎ、調整する力

医療・保健・福祉等に代表されるような、人が人に対して対人的なサービスを提供する「ヒューマン・サービス組織」の特異性として、田尾（1995）は、「医師、看護婦、療法士、検査技師など異質な職業ブロックの集合体」を挙げる。そして「チーム医療のように職種間の共働が欠かせないといわれながら、それらの関係がたえず競合しあい、対立しあい、しかも、さまざまな業務を一つにまとめなければならないという矛盾が伏在」していることを指摘した。このような中、経営マネジメント職は、いわば「職種間の闘争」に加わることなく、組織全体の方向性を背負った中立的な存在たらねばならない。これを山之内・石原（2013）は、「病院の多くの部門を『横串』で刺し、束ねる」、「潤滑油的な存在」と表現する。また、「経営トップの判断や思いを現場に伝える一方、共感と敬意をもって現場の理解に努めることで、両者をつなぎ統合する役割」（門田, 2017）が求められている。ここで重要になるのがコミュニケーションである。小前（2017）では、病院事務職は有資格者の集まる病院組織の中で、無駄のないコミュニケーション能力の駆使によって「病院の調整役」として病院経営をマネジメントしていく必要があるとし、病院事務職が身につけるべきコミュニケーションに複数の段階¹⁾がある中で、最終形である合理的かつ効率的な「阿吽の呼吸」ともいえる「筋肉質なコミュニケーション」が要請されるとしている。

1.1.3 専門職をエンパワメント（湧活・元気づけ）する力

病院組織の基本的な機能は、質の高い医療を安全に患者に提供することであるから、最前線で業務に従事する「専門職の力を最大限に発揮するよう指導できる」（安藤, 2014）ことが重要である。また、いかなる職務領域にあっても、経営マネジメントという立場から「判断につな

がる材料としての客観的かつ定量的なデータを、そのデータがもつメッセージと合わせて提示することで、意思決定を支援する」（門田, 2017）ことが求められる。

1.1.4 経営マネジメントの専門職としての力

多様な専門職が協働する病院組織の中で国家資格を保持しない存在とはいえ、経営マネジメントに関する専門職であることが要請される。経営マネジメントの専門職として多様な能力・スキルが求められるが、相田（2014）は、業務知識（一般・専門）・専門業務能力等の「テクニカルスキル」、対人関係スキル・調整力・自己制御力等の「ソーシャルスキル」、論理思考力・戦略構築力・変革実行力等の「総合的判断・実行力」、ミッション共有・道徳・コンプライアンス等の「基盤能力」を挙げる。尚、多くの病院にて前提される事項として「医療を知っている」ことが挙げられる。「国家資格を持たず医療行為を行うことができなくても、医療に対する知識を十分に持ち理解している、ということが重要」（池田ら, 2017）であり、このような力を有することで、医療専門職は、経営マネジメント職を一人の専門職と見做し、対等な立場で対話していくことが可能となる。

1.1.5 周囲を巻き込む力

「組織の理念・ビジョンを目指し、職種の壁を乗り越えて多くの人を巻き込んで行動できる」（池田ら, 2017）ことである。自らの存在が他者に肯定的な影響をもたらす、という意味で、組織階層の下方への影響である「リーダーシップ」や、上方への影響である「フォロワーシップ」とも称される力であり、日常実践において前述の力を発揮していきながら、多様な専門職からの信頼を獲得し、醸成されていく力といえよう。

1.2 人材育成上の課題

以上のように概括した「伝える力」「つなぎ、調整する力」「専門職をエンパワメントする力」「経営マネジメントの専門職としての力」「周囲を巻き込む力」によって、「組織運営でリーダーシップを発揮」（東瀬, 2016）するための人材育成へ向けて、課題が存在する。基本的背景として挙げられるのが、病院事務職の人材開発に対する、組織としての意識の希薄性である。厚生労働省医政局の委託事業「医療施設経営管理部門の人材開発のあり方に関する調査研究」²⁾では、病院の人材開発の中で、経営管理が期待される事務職の人材開発が疎かになっていることが指摘されている。すなわち「他の医療専門職と異なり育成ゴールが不明確なまま日常業務が遂行されている。言い方を換えれば、キャリアパスが存在せず個人別に曖昧にイメージされているにとどまっているのが最大の課題」（相田, 2014）なのである。また、久保田（2017）は、「職能ごとの専門化が進み、OJT だけでは組織全体を俯瞰して考えられる事務職の人材育成が追いつかなくなってきている」とし、「各病院では、勉強会などが活発に開催されるようになっ

てきているが、つながりのある体系的な人材育成システムを構築しているところは多くなく、「部下の教育方法や指導方法について、上司の見よう見まねや書籍・セミナー受講などの個人学習によって我流で行われている。これでは、上司が部下を育てたり、教えたりすることのばらつきが発生してしまう」と厳しく指摘する。また、他の医療専門職にとっては比較的一般的である組織外部での学習活動という観点で「一般的管理技能を系統的に修得できる専門職大学院の設置が米欧と比べて遅れており、医療経営に特化した大学院が社会から認知されるまでには多くの課題がある」（池上, 2008）とされる。さらには各病院団体が主催する長期研修等が存在するものの、「長期の外部研修に参加できる事務職員は限られており、日常業務のなかで試行錯誤しながら、独自のキャリア開発を行っている」（大峽, 2015）状況である。大峽（2008）が「国家資格のある職種については、必要なキャリアが、学問体系に応じて適宜設定されるものの、事務系については、拠って立つ学問体系がなく、実践を基に必要なキャリアが形成されており、キャリア開発が明確化されにくい」と述べるように、他の医療専門職と比較した場合、経営マネジメント職をめぐる教育・学習環境は脆弱であると言わざるをえない状況である。また、個人的側面に目を向けると「他の専門職種と比較した場合、能力開発へのモチベーションが低い」（任ら, 2009）ことが指摘されている。山之内・石原（2013）は、20世紀以降に様々なモチベーション理論が展開されてきたことに触れ、病院事務職員のモチベーション向上に適合する理論について、今後多くの知見を積み重ねる必要があると述べる。このような環境面及び個人的側面における人材育成上の課題を克服すべく、近年、経営に明るい先進的な病院では様々な実践が展開されている。

1.3 先進病院における人材開発の取り組み

経営マネジメント職一人ひとりの目指すべき経路が不明瞭であるという課題に対して、各自が向かうべき方途を「体系的に可視化」した上で、「ジョブ・ローテーション」や「OJT」という方策によって人材育成を図っている状況が先進病院において散見される。すなわち、「キャリア・ディベロップメントの考え方に基づき、ジョブ・ローテーションを行い、仕事を割り振り、評価、教育訓練、役職昇進、プロジェクトへの参画などを繰り返す」（東瀬, 2016）というサイクルの駆動である。

1.3.1 向かうべき方途の「体系的な可視化」

経営マネジメント職が向かうべき方途を「体系的に可視化」すべく、先進病院では様々な媒体が作成・運用されている。職員自らキャリア開発をデザインし、それを育成していくというスタイル（大峽, 2008）へ向けた「目指すべき人材像」の明文化が基盤となる。例えば、人材期待要件や役割定義、資格を等級別の一覧とした「役割定義書」（池田ら, 2017）、キャリアのステージごとに求められる人材の期待像を示した「人材養成要件書」（三好, 2017）、入職年数

や仕事の難易度に応じて複数の職階に細分化し、それぞれのステージにおける職務内容や必要なスキルを明確にした「キャリアラダー」（久保田, 2017）、「職務能力基準表」（相田, 2014）、組織理念を達成するために求められる人材像を明らかにした「スキルラダー」（長瀬, 2014）等がある。これらの可視化された「目指すべき人材像」に向かって、例えば、「個人目標管理シート」（三好, 2017）に代表される媒体を用いた目標設定、自己評価及び人事評価、改善活動というサイクルの駆動によって、人材育成の体系的な可視化を実現している。

1.3.2 ジョブ・ローテーション

業種を問わず、わが国の企業組織の人材育成施策の中で、大きな比重を占めてきたのが、定期的な職務転換方策としての「ジョブ・ローテーション」である。ジョブ・ローテーションは、わが国伝統の雇用慣行であった「年功序列賃金」「終身雇用」を前提とした「じっくり育てるための施策」（大久保, 2014）である。1990年代以降に進行した雇用慣行の変化の中で、ジョブ・ローテーションの運用が困難な状況の中でも、病院組織では「人材育成は、教育訓練のみで実現するものではなく、適時な人材配置によって実際の経験があつてこそ成立する」（東瀬, 2016）とされるように、経営マネジメント職の人材育成施策として中心的な施策と位置付けられる。安藤（2014）によれば、事務職のキャリアパスを考えた場合、その到達点の人材像は、事務のオールラウンドプレイヤーである事務長であり、「病院経営の補佐」「医事」「財務・経理」「人事・労務」「施設管理」「企画」「営業・渉外」等、幅広く病院全体を俯瞰できる人材が期待されている。このような人材の育成のために多様な業務経験が必要とされるが故に、ジョブ・ローテーションが極めて妥当な方策と位置付けられる一方、トーマツイノベーション編著（2017）が示すように、スペシャリストの育成困難性・一時的な業務効率性低下・組織成員のモチベーション低下、というデメリットも伏在することは看過できない側面として挙げられよう。

1.3.3 OJT（On the Job Training）

ジョブ・ローテーションと並ぶ中心的な人材育成施策が OJT である。現場での経験こそが学習の原点という哲学の下、「現場が主体となり、現場で実施される、人材育成にかかわるすべて」（大久保, 2014）とされる。愛知県厚生農業協同組合連合会・江南厚生病院では 1 対 1 の OJT をベースとした新たな教育体制を 2014 年から導入している（中野, 2017）。それまでは、日常業務をこなしていくための最低限の OJT のみであった状況の中で、部署間で育成計画や教育内容にバラつきがあり、習得内容や成長スピードに差が生じていることが問題となり、新たな教育体制の導入に至ったという。新たな教育体制では、教育を受ける対象者 1 名に対して、各部署の直近の先輩職員が「OJT リーダー」として、実務の伝達のみならず、仕事に臨む姿勢も併せ、バランスのとれた指導を行っている。設定された「目標とする人物像」へ向けた 4 年間、教育対象者と OJT リーダーは、年次の到達目標を双方で意識しつつ、対象者の成長を支援して

いく。この教育体制の導入によって、以前は受動的な姿勢であった対象者が、目標を意識していることで、自ら指導を請うような能動的な姿勢を持つようになるとともに、身近な OJT リーダーとの接点の増加によって自らの将来を想起しやすくなったという。

1.4 現況に対する問題意識

経営マネジメント職の人材育成の諸実践は、育成すべき人材像及び、そのために要請される力量を明示化した上で、ジョブ・ローテーションや OJT の中で各個人のステータスを適宜測定・評価し、多様な職務領域に精通したオールラウンドプレイヤー（理想的には「事務部長」）の育成を目指している状況と捉えうる。近年までに経営マネジメント職に対する体系的な人材育成システムが不十分であった状況を鑑みれば一見穏当に見えるこの潮流に対して、我々はこれを無思想的・無批判的に自明と捉えることなく、「問題化（problematization）」しなければならないだろう。川村（2017）は、営利企業の組織構造と経営技法の多くが、人間が非人間を道具（手段）として利用する「道具的合理性（instrumental rationality）」を追求するあまり、人間である労働者や顧客をも「道具化（instrumentalization）」してしまう「疎外、コントロール、支配、抑圧、酷使、搾取する技術」となる危険性が指摘されていることを言及した。この言説を踏まえると、一つの問題意識が湧出する。すなわち、諸々の人材育成施策は、結局のところ、効率的・安定的に「道具化」された人材を「再生産」しているに過ぎないのではないか、という問題意識である。Ritzer（2000）は、社会がウェーバー（Max Weber）流の合理化によって画一化していく様相を「社会がマクドナルド化している」と表現し、「効率性」「計算可能性」「予測可能性」「制御」を特徴に挙げた。また、フーコー（Michel Foucault）が「監獄の誕生」（1977）で喝破したように、近代社会は規律訓練によって、少人数で大人数を管理していく上で効率的な方法である一方、個々人のニーズはないがしろにされ、規格に合わせられない人々は排除される。今後のあるべき人材開発を模索する中で、我々は自らの実践に対して批判的に省察していかなければならないであろう。組織運営を担う一角である事務部長に代表される所謂経営マネジメント職の責任者、あるいは人材開発担当者等の「育てる者」と、対象である経営マネジメント職ら「育成される者」の間の非対称的關係性の中で構築される体系的な人材育成システムは、各々異なる特性を有する「個人」を埋没させ、現状の病院組織運営に適合した身体性を有する「画一的な人材の再生産」へと向かう陥穽が潜在しているのではないだろうか。

川村（2017）によれば、病院組織は高度な専門知識・技能・業務を独占し患者を統制する複数の専門職が、職種間・内で競争しつつ官僚制による統制と対抗する「専門職官僚制」とされる。わが国では、一般企業と比べ非競争的な患者市場と、より競争的な労働市場、政府と職能団体による「弱い経営」のもと、専門経営者ではなく医療職が主導する専門職官僚制の中で、組織の内部調整の時間・コスト増大、患者価値と労働者価値を向上させるイノベーションの抑制が懸念されるという。川村は今後イノベーションの促進へ向けて、患者と病院職員が共同で

より善い社会を探求・構築するような、高度に複雑・創発的な組織の必要性を訴える。このような組織のあり方が要請される中、人材開発の主眼もイノベーションを創出しうる人材育成へと移行すべきであろう。組織におけるイノベーション創出には組織学習の促進が重要とされるが、ここで注目すべき概念を参照したい。「トランザクティブ・メモリー」と「ダイバーシティ」という2つの概念である。入山（2015）によれば、「トランザクティブ・メモリー」は近年の組織学習研究においてきわめて重要な考え方であり、その要点は、組織の学習効果、パフォーマンスを高めるために大事なのは、「組織のメンバーが同じことを知っている」ことではなく、「組織のメンバーが『ほかのメンバーの誰が何を知っているのか』を知っておくこと」とされる。また近年、「ダイバーシティ経営」という言葉が人口に膾炙し、女性・外国人・派遣労働者・障害者など多様な属性を有する人材を積極的に登用することによって、組織の活性化や企業価値を図る潮流が支配的となっているが、「ダイバーシティ」の意味について慎重に取り扱わなければならないであろう。ダイバーシティには2つの種類があるという。1つは性別・国籍・年齢等の多様性である「デモグラフィック型の人材多様性」であり、もう1つは実際の業務に必要な「能力・経験」の多様性である「タスク型の人材多様性」である。入山（2015）では、Joshi & Roh（2009）や Horwitz & Horwitz（2007）におけるメタ・アナリシスによって「タスク型の人材多様性が組織パフォーマンスにプラスの効果をもたらす」ことや「デモグラフィック型の人材多様性は、組織パフォーマンスには影響を及ぼさない」という事実法則が明らかになったことが紹介されている。入山は、この事実から、いかにして多様な職歴・教育歴の人材を増やすか、が重要と論じる。「医療機関において人材は最も重要な差別化戦略」（田崎，2017）とするならば、表層的な「デモグラフィック型」の多様性の追求に陥ることなく、「タスク型」の多様性を増長しうる人材育成施策の探究が要請されるであろう。これら2つの概念を踏まえた上で、現状の体系的な人材育成システムを検討すると、ジョブ・ローテーションやOJTを通じ、長期的な観点で全員に同じ知識・スキルを習得させ、「オールラウンドプレイヤー」の養成を志向するシステムは、育成コストの面で非効率であることに加え、「育成すべき人材像」は、特権的な「育てる者」によって規定される人材像に過ぎず、今後要請される病院組織経営のイノベーション創出を実現する人材を育成しえないのではないかという疑念が生じてくる。

『育てる者』による人材育成」を批判的に検討する上で、サービスデザイン研究における以下の論考が示唆に富む。経済学者の武山政直は、サービスデザイン研究におけるサービスの捉え方として、企業が価値を生み、それを消費者に与える、という「価値提供」モデルから、消費者が財を使用することによって生み出される価値の方に焦点を合わせる「価値共創」モデルへの移行を踏まえ、「多様な人や組織が持つリソースとしての性質を組み合わせることで価値を共創すること」（武山，2017）と示した。また、山内（2015）は、ビジネス世界における様々なサービスにおける、緊張感の高い主客のインタラクションに着目し、その特性を「闘争」と表現する。すなわち、主人と客のサービス交換の場面において、各々の力量を互いに見極める中で、各自

が自分の力量を周囲に対し、特別に見せたいという想いを持つことで、力のぶつかり合いとしての闘争が生じ、そのような闘争関係が主客それぞれの力量を高め合うダイナミズムを生じさせ、サービスにおける競争関係を持続させるというのである。武山と山内の論考を本稿の関心に適用すると、「育てる者」によって予め構築された人材育成システムを「育てられる者」に対して一方的に価値として提供するのではなく、「育てられる者」もシステム構築に濃厚に参画する中で、組織成員一人ひとりの「差異化」を促進し、お互いの力量を顕示しあう「健全な闘争」をもたらすことこそ、病院組織運営におけるイノベーション創出に結びつく人材を育成しうるのではないかと、という仮説が導出される。今後、経営マネジメント職の人材開発で要請されることは、体系的な人材育成システムの駆動による「人材の同質化」ではなく、イノベーション創出へ向けて組織成員一人ひとりの差異の和の極大化を志向する「人材の差異化」ではないだろうか。

2 3つの視座からの今後の展望

前章において、体系的な人材育成システムの駆動による人材育成の実践に陥穽が潜在することを指摘した。今後要請される病院組織のイノベーション経営のためには、人材の差異化によって組織学習を促進することが重要であると思われる。本章では、今後の経営マネジメント職の人材開発へ向けて、人材開発論、組織論、研究方法論の3つの視座から展望する。

2.1 人材開発論的視座

企業組織における人材育成を探究する学術領域が人材開発論である。中原(2006)によれば、企業組織における人材育成という活動は、「経営目標の達成に直接的な貢献をすること」が求められており、「競争優位性に直結した知的生産性向上」が目的とされる。すなわち、組織成員一人ひとりの学習自体が目的なのではなく、あくまでも最終的な組織運営に資する組織学習へと結実することが要請されるのである。前述の通り、人材育成施策には、ジョブ・ローテーション、OJTを中心として多様な施策が存在するものの、近年では「ワークプレイスラーニング」の名の下、施策群を有機的にネットワーク化し、職場全体を学習の場として、豊穣な学習創出を試みる潮流が中心的である。この潮流の中で、組織成員の「学習に対する取り組み意欲」といった個人的要因のみに還元されることを回避すべく、アクターネットワーク理論(Actor Network Theory: ANT)の知見に注目が集まっている。ANTは、社会的な事象を人だけではなく、自然物・人工物など非人間的な要素をも含めた様々なアクターが参加するネットワークとして理解しようとするものであり、『どのように環境を構想するか』によって『人の行為可能性』を変え得るという実践的課題が提起され(伊藤, 2015a)、「可能性を現実にするためのアクターをデザインすることによって、ある特定の現実(望まれる現実)を実現していく有効な道筋を

与えるものとなる」（土橋, 2006）という。今後の人材開発の実践では、個人的要因に依ることなく、ヒト・モノ・環境（場）等、字義通り「あらゆる」アクターをどう配置し、職場あるいは組織をデザインしていくか、という点へと焦点化されていくであろう。近年、隆盛する「ロックフェスティバル」と呼ばれる音楽イベントに関するフィールドワークを行った永井(2016)では、今日のロックフェスティバルは、複数のステージが同時進行しており、参加者全員が体験し、一体感を味わう出来事はなく、個人が選択肢の中からそれぞれのプログラムを作成するという。それは提供される「物語」を受動的に享受する文化装置ではなく、個人が主体的にそれぞれの「物語」を紡ぐツールとして体験されている。レッシング (2001) は、人の行動を規制・制限するものとして「法」「市場」「社会の規範」「アーキテクチャ」を提示しているが、永井はこのうち「社会の規範」と「アーキテクチャ」に注目し、ロックフェスティバルの場が「フェスにかかわる規範の内面化」と「イベント自体が観客に参加を促すような設計」によって、参加者の「主体性を動員」（岡田, 2003）し、受動的な観客・聴衆を、能動性有する参加者へと変容させることで成立したとしている。この論考を援用すると、自ら主体性を持って成長・発達していくような「規範」「アーキテクチャ」のデザインを組織成員らと共に構築していくプロセスの実現によって、一人ひとりが有する特性を十全に発揮たらしめる人材開発の実現可能性が萌すと思われる。

2.2 組織論的視座

組織成員の行為可能性を規定する「規範」と「アーキテクチャ」をデザインする上で、組織観とマネジメントのあり方が基盤となる。組織論におけるドミナントなパラダイムである「階層構造」ではなく、「共同体」として捉える組織観は、2000年代に入って、アドラー (Paul Adler) による「協働する共同体 (collaborative community)」を端緒として、議論が始まっている。この文脈の中で、ラルー (Frederic Laloux) が企業・組織 50 社の実証研究を通じ、新たな組織観として提唱したのが、著書「Reinventing Organizations」(2016)における「ティール組織」である。当該書は、今日の組織のあり方が危機に瀕していると指摘するところから始まる。ラルーは、これまでの歴史的な組織観を「Red (赤)」「Amber (琥珀)」「Orange (橙)」「Green (緑)」「Teal (青緑)」に類型した (表 1)。その中で、権力による階層 (power hierarchy) ではなく、組織成員らの自律性から生じる自然な階層群 (lots of natural hierarchies) によって組織を運営するという「生態系」をメタファーに持つ組織が「ティール Teal (青緑)」組織である。ティール組織では、組織構造や意思決定フロー、報酬システム等、様々なマネジメントシステムについて、既存組織観を転倒しうるような急進的な概念が提示されている。その急進性ゆえ、現状のトップマネジメント層に受容され難いことが想定されるものの、今後のイノベーション経営を模索する中で、ティール組織の概念は今後の事務部門の範疇にとどまらず、病院組織全体のあり方に対しても、大きな示唆を与えるものと思料される。現在、わが国では実業界での実践³⁾

が先行している状況である。アカデミックベースにおける経験的研究の追従は無論のこと、当該書の副題に「次世代組織へ向けた対話への招待」を冠していることから、今後の組織のあり方を巡り、学術界・実業界を巻き込んだ幅広い議論が展開されることが望まれる。

表 1. 「Reinventing Organizations」で示される組織観の類型

象徴色	Red (赤)	Amber (琥珀)	Orange (橙色)	Green (緑)	Teal (青緑)
特性	衝動的	伝統的	業績的	多元論的	進化的
典型・ メタファー	マフィア、スト リートギャング	軍隊、教会	「機械」として の組織	「家族」として の組織	「生態系」と しての組織
もたらされた ブレイクスルー	・労働の分離 ・トップダウン の権威	・複製可能なブ ロセス ・安定的な組織 図	・イノベーショ ン ・説明責任 ・実力主義社会	・権限移譲 ・価値志向文化 ・ステークホル ダーの価値	・自己管理 ・全体性 ・進化的目的

(出所) Laloux (2016) より筆者作成。

2.3 研究方法論的視座

企業組織における人材育成を射程とする人材開発論 (Human Resource Development) という学術領域は、経営学における下位領域の一つと位置付けられる。しかしながら、人間の成長・発達を主題とする人材開発研究は、経営学はもとより他の社会科学とは異なる独自の特性を有している。この特性ゆえに、従来の研究方法論では到達しえない知の地平が存在することが想定され、今後の人材開発研究の発展を展望する上で、既存の研究方法論から脱し、他の可能性^{オルタナティブ}を模索していくことが必要であろう。この模索の端緒として「人材開発」という語における「開発 (development)」に着目する。ダグラス・ラミス (2004) によれば、元来 develop という語は、「envelop (包む)」の対義語であり、「ほどく」や「とく」という意味であったという。それが、1949年に米大統領トルーマンが就任演説において、未開発の国々に対する技術的・経済的援助を行い、投資をして発展させる政策を発表したことを契機として、「自動詞」であった develop の語は「他動詞」へと変容したというのである。中野 (2014) は、「○○を変えたい」という「他動詞」的な思いは、どうしても自己正当性とある種の暴力性をはらむとし、そのままでは逆効果になりかねないという矛盾を「他動詞の罫」と呼んだ。実務家や研究者というポジションナリティに拘らず人材開発に携わる者は、自らが纏う権力性・暴力性を常に自覚した上で、当事者を変容させようとするのではなく、当事者自身が成長・発達していくことを支援する姿勢を堅持しなければならないであろう。当事者の成長・発達の支援という視点において「当事者研究」という方法論が示唆に富む。当事者研究は、2001年に北海道浦河町の「浦河べてるの家」にお

いて精神障害者らの自助プログラムとして始まった。この方法論は、医療・介護・教育等「臨床」をフィールドに有する領域において近年、高い関心を集める⁴⁾。河野（2013）では、当事者研究が、人間を扱う従来の知のあり方に反省を促し、これまでにはない新しい学問観を提起するものであり、医学的・教育学的・発達心理学的研究において、今後優先されるべき方法論であるとしている。河野は、「発達する過程は、目的・規範といった価値から自由ではありえず、その対象に介入せざるをえない点、また、価値や規範の設定に関与せざるをえない点において、『客観的』であることはできない」として、物理科学と同じような没価値性（客観性、普遍性）が、人間を扱う科学に求められてきたものの、普遍的であることを目指す必要はないと確言した。続けて河野は以下のように述べる。

普遍性を訴える科学は、人間に関して何を研究しているのか。様々な人間存在の中から、一般的な性質を抜き出し、抽象化することが科学か？そうした一般論は個々の事例の重要な特殊性を取りこぼし、自分の問題を何とか改善しようという当事者に十分役立つものたりえない。人間に関する科学は、個々の人間の成長に役立つ知を提供すべきであり、そのような科学の目的は、普遍性の発見ではなく、個々の事例の問題解決であって良い（河野, 2013）。

当事者研究は「究極的にはより良く生き、質の高い生活を送ることとされ、その自律的な探求のために、共同体での対話が求められる」（河野, 2017）という。組織の中で働く人々を、共同体における「当事者」として位置づけた時、研究者のポジショナリティはいかにあるべきだろうか。研究対象となる人々に対して、一定の距離を保持し、組織運営に資する人材の「再生産」を志向するマネジメント視点の論理によって人材開発の探究を実践するのではなく、共同体の一員でもある研究者が、同僚との語り（ナラティブ）を通じて、各々が考える、あるべき人材開発のあり方の接合を試みる方法論が求められるのではないだろうか。我々は伝統的な科学パラダイムに盲従することなく、研究対象となる人々に資する知の創出に向けた方法論の探究に向け、果敢に挑戦していかなければならないであろう。そのような中、現在の社会科学によって生み出される知に対する批判として位置づけられる「自己エスノグラフィー」が検討すべき方法論として挙げられる。自己エスノグラフィーは「エスノグラフィーのさまざまな形態の中で最も自由で実験的な研究アプローチ」（藤田・北村編, 2013）とされる。自己エスノグラフィーは「社会学的理解の拡張を目的として、自らの経験から引き出された、高度に個人化された記述」（Sparks, 2000）であり、「著者が自己の文化の中の自分自身の経験を対象化して、自己について再帰的にふり返り、自己-他者の相互行為を深く理解しようとする」（エリス&ボクナー, 2006）と定義される。自己エスノグラフィーは、研究者自身の経験を物語るテキストであり、読み手の感情的つながりを喚起するような感情的・多声的・双方向的なアプローチによって「追体験」させることを目指している。読み手への「追体験」を志向するが故に、そ

の表現形式は従来の学術的規範を大きく逸脱して多様である（詩、短編小説、長編小説、フォトエッセイ、随筆、日誌等）。藤田・北村編（2013）によれば、自己エスノグラフィーは、社会科学の枠組みにおいて、より人間的で心のこもった学問を目指すことができないかという観点から、従来の表現形式を問うているのだという。このような自己エスノグラフィーは、「これまでの客観的学術研究からこぼれ落ちていた主観的な様相をとらえ得るという特性」（花家, 2012）から、これまでに秘匿されてきた現象、例えば、組織研究領域における、職場でのセクシャル・ハラスメント、いじめの問題など、公に言及することが禁忌とされてきたようなテーマを明らかにするという意味で、新たな扉を開けるものと期待されている。同様に、人材開発研究においても「育てる者／育てられる者」、「研究する者／研究される者」の間で展開される実践の中で、語られない、語りえない、こぼれ落ち捨象されていく諸相を捉えていくことが求められる。一方で、個人的な出来事を主観的に記述する自己エスノグラフィーは「研究的な価値が受け入れられにくく、国内で使用された研究事例は少ない」（花家, 2012）とされるが、近年、人類学・フェミニズム・教育・保育・芸術教育等の研究領域において徐々に適用が拡がりつつある（例えば、佐藤, 2011; 牛田, 2004; 中島・花家, 2012 など）。但し、経営学は無論のこと、人材開発研究における適用に関しては未だ十分な検討がなされているとは言い難い状況である。その中で、人材開発研究における自己エスノグラフィーの可能性に関して貴重な論考を展開しているのが伊藤（2015b）である。伊藤は、自己エスノグラフィーについて、「物語」としての認識論的課題を有するものの、「非・当事者」には言及しえない「当事者の視点」があり、「事象の解明」や「実践への応用可能性」において有益な知見の提供が期待できるとしている。そして、手法としての自己エスノグラフィーの意義は「読み手」が「語り手」の経験を通して考え、「自らを自省する」ところにあり、同様の事象に対峙している者にとって有益な知見となることを論じた。すなわち、通常の科学研究が厳格な手続きを通じて客観性・普遍性を有した新奇な知見の獲得を目指すことに対して、「読者との対話を目指した材料を提供する価値」（松田, 2010）を「物語る」ことによって、読み手に追体験をもたらし、考えさせることを目指しているのである。宇田川（2017）は、病院組織の変革を目指したアクションリサーチ（Bate, 2004）において、語りの媒介によって組織的現実が連鎖し、生成されていく過程が示されたことを参照し、以下のように述べる。

語り是我々が何者であるのかを変えていく。そして新たにされた我々（場合によっては「我々」として対象化される境界線が改められる）が、また新たな出来事と出会う中で、新たな語りの契機が生じ、語り直され、組織生活が繰り広げられていくのである（宇田川, 2017）。

この宇田川の論述を人材開発研究へ敷衍すると、新たな人材開発研究者の姿が見えてくる。すなわち、組織の一員でもある研究者が同僚との対話を通じて、相矛盾する多声的な語りを「物

語」として共創し、その「物語」を媒介として、さらなる対話の連鎖・物語の拡張を促す「媒介者」としてのあり方である。

改めて述べるまでもなく、自己エスノグラフィーは、完全な方法論ではなく、「魅力的な研究ジグソーパズルの1ピース」(Parry & Boyle, 2009)に過ぎない。但し、自己エスノグラフィーが有する特性は、佐藤(2011)が述べるように、実践の中で「語られなかった」ものが存在し、それを描き出すことによって、これまで排除され視界の外にあった様相を表すことができるという意味で、従来方法論では明らかにできなかった領域を照射しうる「有力な分析視角」を有する点で、今後多くの議論が展開されるべきものと思料される。研究という営為が学術領域における未開の地を切り拓く営為だとするならば、その方法論についても現況に安住することなく、絶え間ない探究を続けていくことが求められるであろう。

総括

本稿では、今後厳しさを増す病院組織経営環境の中で重要な役割を担う「経営マネジメント職」の人材開発を取り上げ、先進病院における人材育成の取り組みに対する批判的論考から、今後要請される病院組織のイノベーション経営へ向けた、あるべき人材開発についての展望へと論を進めてきた。多様な専門職が階層的に協働する病院組織において、国家資格を保持しない経営マネジメント職は、一見、周縁的なポジションに存在するように見えるものの、組織全体を俯瞰する視座を有する点で、組織運営に対して他職種ではなしえない唯一無二の役割を担う存在と位置付けられる。経営マネジメント職の人材育成に関しては、「権力」によって従順な身体性を持った人材を「再生産」するのではなく、主体性・当事者性の醸成を促進しうるような「規範」と「アーキテクチャ」のデザインによって、彼らが各々有する特性の成長・発達を企図することで人材の差異化を促進し、最終的に組織運営のイノベーション創出へと結実しうる人材育成への回路が開かれていくものと考えられる。人材育成という営為の特性ゆえに、人材開発研究の研究者は、自らそのフィールドに身を投じ、対象者と共に実践および探究に取り組む必要がある。その方法論として「自己エスノグラフィー」は、組織の「物語」を共創し、拡張していくために、有力なレパートリーたりえるものであり、「研究とは何か」という根源的な問いと共に広く議論が展開されるべきテーマである。

<注>

- 1) 出会って間もない時期のコミュニケーション(フェーズ1)は、「頻回な話し合いにより、お互いの考えや思考のクセを理解する」、数年経過したコミュニケーション(フェーズ2)は、「頻回な接触は不要で、重要なポイントでのみすり合わせ」、10年以上経過したコミュニケーション(フェーズ3)は、「最新の状況にて、お互いが今何をしなければならないか、を的確に両者が判断できる状態」とされる。

- 2) 厚生労働省医政局委託, 委託先 みずほ情報総研:平成 21 年度医療施設経営安定化推進事業, 医療施設経営管理部門の人材開発のあり方等に関する調査研究. 2010.3 <http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/isei/igyoi/igyokeiei/dl/houkokusho6.pdf> (URL 最終確認 2017.12.1)
- 3) 例えば、株式会社ダイヤモンドメディアが挙げられる。 <http://diamondmedia.co.jp> (URL 最終確認 2017.12.1)
- 4) 当事者研究に関する詳細については、石原編 (2013) を参照されたい。

<引用文献>

- 相田俊夫、2014、「病院に求められる事務職員の人材開発・キャリアパス」『病院』、73 巻、3 号、178-183 頁。
- 相澤孝夫、2014、「病床機能分化への対応」『病院』、73 巻、2 号、103-107 頁。
- 安藤高朗、2014、「病院事務職に期待する役割と人材開発：病院経営者からの視点」『病院』、73 巻、3 号、184-188 頁。
- Bate, P., 2004, "The role of stories and storytelling in organizational change efforts: A field study of an emerging "community of practice" within the UK National Health Service." In B., Hurwitz, T., Greenhalgh, & V. Skultans (Ed.) *Narrative research in health and illness* (pp. 325-348). Malden, MS: Blackwell.
- 土橋臣吾、2006、「インターネットを使い倒す：集合体としてのユーザーとヘビーユースというふるまい」上野直樹・土橋臣吾編『科学技術実践のフィールドワーク：ハイブリッドのデザイン』、せりか書房。
- C.ダグラス・ラミス、2004、『経済成長がなければ私たちは豊かになれないのだろうか』、平凡社。
- エリス, C. & ボクナー, A. 藤原顕 (訳)、2006、「自己エスノグラフィー・個人的語り・再帰性：研究対象としての研究者」デンジン, N.K. リンカン, Y.S. 編 平山満義 (監訳) 大谷尚・伊藤勇 (編訳)『質的研究ハンドブック 3 巻 質的研究資料の収集と解釈』、北大路書房。
- フーコー, M. 田村叔 (訳)、1977、『監獄の誕生：監視と処罰』、新潮社。
- 藤田結子・北村文編、2013、『現代エスノグラフィー』、新曜社。
- 花家彩子、2012、「演劇経験を教育的に評価するための研究方法としてのオートエスノグラフィーの可能性」『学校教育学研究論集』、25 巻、85-98 頁。
- Horwitz, S. & Horwitz, I., 2007, "The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography" *Journal of management*, 33, pp. 987-1015.
- 池田幸一・塩野美里・加藤公彦、2017、「中小病院『総合職』アドミニストレーターのキャリアパス構築に向けて」『病院羅針盤』、8 巻、96 号、26-31 頁。
- 池上直己、2008、「病院における人事管理と事務職の役割」『病院』、67 巻、3 号、211-214 頁。
- 今中雄一編、2010、『病院の教科書：知っておきたい組織と機能』、医学書院。
- 伊関友伸、2017、「病院事務の歴史を考察する：『病院』誌特集が物語る「事務」から「マネジメント」への変遷」『病院』、76 巻、4 号、266-272 頁。

- 石原孝二編、2013、『当事者研究の研究』、医学書院。
- 伊藤精男、2015a、「アクションラーニング成否の要因分析：アクターネットワーク理論に基づくリーダーシップ開発研修の事例分析」『人材育成研究』、10・11巻、1・1号、15-29頁。
- 伊藤精男、2015b、「人材育成研究における『自己エスノグラフィー』の可能性」『経営学論集』、25巻、4号、25-43頁。
- 入山章栄、2015、『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』、日経BP社。
- Joshi, A. & Roh, H., 2009, “The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review” *Academy of Management Journal*, 52, pp. 599-627.
- 門田美和子、2017、「病院における経営企画部門担当者に求められるもの：聖路加国際病院「経営企画室」の取り組みを通して」『病院』、76巻、4号、279-284頁。
- 加護野忠男・吉村典久、2012、『1からの経営学』、碩学社。
- 川村尚也、2017、「現代日本の病院組織の特徴と経営課題：組織論とイノベーション経営の視点から」『病院』、76巻、3号、188-192頁。
- 小前貴志、2017、「病院事務職が目指すコミュニケーションとは」『病院』、76巻、4号、297-301頁。
- 向野早苗、2017、「ジェネラリスト事務部門リーダー育成プログラム パイロット運用報告：中小病院次世代アドミニストレーター育成への挑戦」『病院羅針盤』、8巻、106号、10-16頁。
- 久保田巧、2017、「経営戦略と連動させる病院事務職の人材育成システム：キャリアパス、キャリアラダー、業務分担表による「見える化」が組織力を高める」『病院』、76巻、4号、291-296頁。
- 熊坂雅之、2014、「地方における事務職員の人材開発の現状」『病院』、73巻、3号、189-193頁。
- 河野哲也、2013、「当事者研究の優位性：発達と教育のための知のあり方」石原孝二編『当事者研究の研究』、医学書院。
- 河野哲也、2017、「当事者研究と『教育学』」熊谷晋一郎編『みんなの当事者研究』、金剛出版。
- Laloux, F., 2016, *Reinventing Organizations: An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations*, Nelson Parker.
- レッシング, L. 山形浩生・柏木亮二（訳）、2001、『Code：インターネットの合法・違法・プライバシー』、翔泳社。
- 松田博幸、2010、「ソーシャルワーカーはセルフヘルプ・グループから何を学ぶことができるのか？：自己エスノグラフィーの試み」『大阪府立大学社会学部 The Journal of social problems』、59巻、138号、31-42頁。
- 松尾睦、2009、『学習する病院組織：患者志向の構造化とリーダーシップ』、同文館出版。
- 三好彰範、2017、「病院経営マネジメント部門における人材養成マネジメントのあり方」『病院』、76巻、4号、285-290頁。
- 永井純一、2016、『ロックフェスの社会学：個人化社会における祝祭をめぐって』、ミネルヴァ書房。

- 長瀬隆志、2014、「IMS グループの事務職教育プログラム」『病院』、73 巻、3 号、209-213 頁。
- 中原淳編著、2006、『企業内人材育成入門：人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ』、ダイヤモンド社。
- 中島裕昭・花家彩子、2012、「上演芸術の経験を分析するための方法：花家彩子によるオートエスノグラフィー」『東京学芸大学紀要。芸術・スポーツ科学系』、64 巻、37-45 頁。
- 中野民夫、2014、『みんなの楽しい修行：より納得できる人生と社会のために』、春秋社。
- 中野達也、2017、「OJT をベースとした事務ラダーの作成と実施：愛知県厚生連全体で通用する職員の育成を目指す」『病院羅針盤』、8 巻、96 号、32-37 頁。
- 大峽雅男、2008、「民間病院における事務系職員の採用とキャリア形成」『病院』、67 巻、3 号、224-228 頁。
- 大峽雅男、2015、「事務系職員のキャリア開発と科学的視点に基づく経営参画」『医療アドミニストレーター』、6 巻、61 号、18-24 頁。
- 岡田宏介、2003、「イベントの成立、ポピュラー文化の生産」東谷護編著『ポピュラー音楽へのまなざし：売る・読む・楽しむ』、勁草書房。
- 大久保幸夫、2014、『会社を強くする人材育成戦略』、日本経済新聞出版社。
- 大藪毅、2008、「専門組織の人材と労働市場」『病院』、67 巻、3 号、206-210 頁。
- Parry, K. & Boyle, M., 2009, "Organizational Autoethnography", In Buchanan, A. & Bryman, A.,(Ed.) *The SAGE handbook of Organizational Research Methods* (pp.690-702). Sage Publications.
- 任怡君・山本智子・島名正英、2009、「日本における病院事務職員の能力開発の現状」『川崎医療福祉学会誌』、19 巻、1 号、189-196 頁。
- Ritzer, G., 2000, *The McDonaldization of Society*, Sage Publications.
- 佐藤智恵、2011、「自己エスノグラフィーによる「保育性」の分析：「語られなかった」保育を枠組みとして」『保育学研究』、49 巻、1 号、40-50 頁。
- Sparkes, A. C., 2000, "Autoethnography and narratives of self: reflections on criteria in action", *Sociology of Sport Journal*, 17, pp. 21-43.
- 島津望、2005、『医療の質と患者満足：サービス・マーケティング・アプローチ』、千倉書房。
- 篠原徹・的場匡亮・上條由美、2014、「病院事務職員の職務満足度に関する考察」『日本医療マネジメント学会雑誌』、15 巻、2 号、134-138 頁。
- 武山政直、2017、『サービスデザインの教科書：共創するビジネスのつくりかた』、NTT 出版。
- 田尾雅夫、1995、『ヒューマン・サービスの組織：医療・保健・福祉における経営管理』、法律文化社。
- 田崎年晃、2017、「これからの病院経営マネジメント職に求められるもの」『病院』、76 巻、4 号、273-278 頁。
- トーマツイノベーション編著、2017、『人材育成ハンドブック：いま知っておくべき 100 のテーマ』、ダイヤモンド社。
- 東瀬多美夫、2016、「病院における事務職の生涯教育のあり方と IPW」『病院』、75 巻、6 号、430-436 頁。

病院組織における経営マネジメント職の人材開発（旗康之）

宇田川元一、2017、「語り（ナラティブ）は組織と実践にとってどのような意義があるのか」『組織学会大会論文集』、6巻、2号、53-59頁。

牛田匡、2004、「自由教育学校研究に関する一考察：オートエスノグラフィー研究に注目して」『教育学科研究年報』、30巻、61-68頁。

山之内稔・石原俊彦、2013、「自治体病院における経営人材育成の意義と課題」『ビジネス&アカウンティングレビュー』、12巻、15-34頁。

山内裕、2015、『「闘争」としてのサービス：顧客インタラクションの研究』、中央経済社。

主指導教員（岸保行准教授）、副指導教員（中村潔教授・長尾雅信准教授）