

氏名	きたじま かなえ 北島 佳苗
学位の種類	博士（国際コミュニケーション）
報告番号	甲第3号
学位授与年月日	令和2年3月20日
学位授与の要件	学位規則第4条、武蔵野学院大学大学院学則第20条第2項及び学位記授与に関する規程第3条第3項の規定による
学位論文名	地域包括ケア時代におけるホスピタル関係性リーダーシップとレジリエンス
論文審査委員	主査 武蔵野学院大学 教授 本多 周爾 副査 武蔵野学院大学 教授 林 猛 副査 武蔵野学院大学 教授 謝 心範

## 論文の内容の要旨

本稿は、北島佳苗君が武蔵野学院大学大学院国際コミュニケーション研究科（日中コミュニケーション専攻）に提出した、博士請求論文「地位包括ケア時代におけるホスピタル関係性リーダーシップとレジリエンス」について検討するものである。

日本社会が高齢化し、医療・介護のニーズが高まる中、それに対処するべく打ち出されたのが、地域包括ケアシステムである。そこでは、高齢者の自立支援を後押し、それぞれの要求に見合う充実したサービスを提供しえるケアシステムをいかに構築するかが、大きな鍵となってくる。その意味でも、従来の考え方を一変させる意識改革と、医療と介護の一体化をはかる新たな仕組みが求められている。本論文は、この地域包括ケアシステムに携わる組織の機能について、研究を試みたものである。

本論文の内容は以下の通りである。

第1章の「研究の背景と目的」では、まず本研究を行うにあたっての背景が述べられている。今日の日本は、急速に少子高齢化が進んでいる。現に2025年には、団塊の世代が後期高齢者の域に入り、後期高齢者が占める割合が1/3近くにのぼり、本格的な高齢社会を迎えることになる。それに伴う医療費、社会保障費の増加への対応、医療・介護に従事する人材の確保が喫緊の課題となっている。この問題に対処する方策の一つとして、国は地域包括システムの構築を推進しようとしている。この地域包括ケア

システムのあり様に関する考察が本研究のテーマになっている。

次に研究の目的が述べられている。これまでの研究では、地域包括ケアシステムに携わる病院の成功事例はいくつか示されているが、その要因と理由が必ずしも明らかにされているわけではないことが指摘されている。そこで、本研究では、この地域包括ケアシステムが、特定の医療機関の有する個別性、あるいは特殊性に捕らわれずに、どこにおいても十全に機能するメカニズムと様態、要因を探求することを目的とすることが論じられている。そのなかで、本研究において取り組むべき課題として、日本の医療・介護の様態の変化にいかに対応していったらよいか、地域包括ケアシステムに従事する者が意欲を持って持続的に働ける組織的な環境はどのようなものか、組織のコミュニケーションの形態は、どのような関係－垂直的關係、水平的關係－が望ましいのか、という3点を挙げている。

第2章「日本と中国における医療・介護の現状と課題」では、文字通り、日中両国の医療・介護に関わる諸問題に触れている。

まず、日本の医療・介護分野の現状と解消すべき課題が述べられている。日本では、高齢化が急速に進むなか、医療・介護の連携が求められている。それを実現するものとして、地域包括ケアシステムがある。そして、このシステムを構築するには、医療、介護、介護予防、生活支援、そして住居を一体化させたネットワークが必要であることが述べられている。地域包括ケアシステムの重要性が認識されているにも関わらず、必ずしもそれがうまく機能するまでに至っていないのには、医療従事者の意識が障害になっていることが指摘されている。また、この分野において労働力不足が懸念されるなか、外国人労働者への依存が高まりつつあるが、言語や労働環境の問題など、解決すべき課題は多いとされる。

次に、中国の医療・介護をめぐる現状が述べられている。この分野における中国社会の問題点として、高齢者の割合が高く、しかも高齢者人口が極めて多いこと、しかも高齢化率が急激であること、一人っ子政策が少子化に拍車をかけ、介護の担い手が減少していること、また、中国特有の戸籍制度による、都市と農村の二重構造、ならびに都市と農村の格差が著しいことが挙げられている。社会保障が急務であるが、1人あたりのGDPはそれ程高くなく、財源の確保が難しい。農村においては、老後の年金制度がなく、社会保障制度、法整備の不備、医療基盤の脆弱性、人材不足、医療サービスの質の低さという問題を抱えていることが指摘されおり、一方都市では、市場原理が導入されることで、公的な支援が後退していることが指摘されている。地域的な生活共同体である社区を基盤に市場原理による多元的サービスを目指す中国と、制度保障による包括的なサービスを提供しようとする日本とでは、制度や取り組み方等が異なっていることが述べられている。

第3章「地域包括ケアシステムの現状と課題」では、本研究の中心的なテーマである地域包括ケアシステムの概要、現在の状況と今後の課題について述べられている。

まず、医療から介護までを、生涯を通じて居住地で受けることを可能にする、地域包括ケアシステムには、医療、介護、介護予防、住居、生活支援と福祉サービスという要素が不可欠であり、さらに、支えの手段として共助、公助、自助、そして互助が必要であるという。課題として、地域包括ケアシステムへの向けての取り組み方、サービスを提供する側の資源不足、自治体間のサービスのばらつき、モデルとなり得るケースが圧倒的に少ないこと、利用者本人の意識改革が挙げられている。地域包括ケアシステムを構成する機能として、統合の重要性を確認した上で、ヒエラルキー的な垂直的統合と、連携という水平的統合、それらの交叉から生まれる関係性に注目している。

次に、これまでの研究における地域包括ケアシステムの定義の検討を踏まえて、自らの視点から、地域包括ケアシステムを「医療・介護・生活支援サービスを提供する専門職および受益者が地域包括ケアのビジョンを共有、一体化し、地域住民一人ひとりの意思に応じたサービスが提供されている全体最適型ネットワークシステム」と定義している。

これらから、地域包括ケアシステムにおける連携と統合の機能の必要性を指摘している。次に、地域包括ケアシステムに関わる組織と、その当事者間の関係性に注目している。本研究は、組織の当事者間で良好な関係が構築されることで、組織的なしなやかさが生じるなら、組織的な病理が発生することなく、人々は好環境のもとで働くことができることになると主張している。さらに、従来の「モノ」（病院）という考えに替えて、「コト」（病院で展開される活動と関係性の世界）という概念を分析の視点に取り入れることを謳っている。

第4章「先行研究のレビュー」では、本研究のキー概念となる、リーダーシップ、組織、ソーシャル・サポート、レジリエンス、そしてバーンアウトについて、先行研究を交えながら、用語の定義づけと概念の検討を行っている。

まず、リーダーシップについて、行動理論、交換理論等の既存のリーダーシップ論の系譜に言及した上で、新しい視点として社会学における社会構成主義の視点から考察することを試みている。そもそも社会構成主義は、現実の世界が形成される場における対話と関係性に注目する議論である。本研究は、そこに着目し、対話と関係性を取り込んだリレーショナル・リーディングという考えを関係性リーダーシップと読み替え、地域包括ケアシステムにおける関係とリーダーシップを分析するための枠組の一つに設定している。なお、そこでの関係は当然のことながら、垂直的な関係と水平的な関係から成り立つものであると指摘しつつも、特に本論では特に後者のヨコの関係

の意義を強調している。

次に、学習する組織について考察している。組織には、環境の変化に対処すべく能力を高め、その目的を達成していくことが、求められている。その意味でも、地域包括ケアシステムが機能していくには、各組織自体が学習能力をもつことが必要であるとしている。

次に、ソーシャル・サポートについて述べている。業務の行き詰まりによる精神的消耗、あるいは燃え尽きを防ぐ手立てとして、ソーシャル・サポートの存在に言及している。ソーシャル・サポートは、構造的尺度と機能的尺度の側面から捉えられるが、特に性質上機能的な尺度から捉えるのが主流になっており、それには問題解決のための関与、情報提供という道具的サポート、感情的な支援や肯定的な評価という情緒的サポートがある。サービスが組織内で滞りなく提供されるためにも、ソーシャル・サポートは不可欠な存在であるとされている。

次に、レジリエンスについて論じられている。ストレスの予防、緩衝のための要因であり、難題や難問に接した際に、柔軟に対処し得る力としてレジリエンスをあげている。本研究では、レジリエンスは過酷なストレスにもかかわらず、高いモラルを保ち、逆境を克服してゆく能力と定義される。レジリエンスは、地域包括ケアのサービスに関わる医療従事者が身につけるべき能力だと指摘している。なお、先のソーシャル・サポートはレジリエンスの規定要因であり、ストレスの克服にはレジリエンスとソーシャル・サポートが不可欠だという。

そして、業務に携わる中で立ちゆかなくなり、無気力になる、離職、転職する、あるいは未消化のまま燃え尽きてゆくという、バーンアウトに言及している。バーンアウトは心理的な虚脱をもたらす情緒的消耗感、非人間的な対応をする脱人格化、個人的な達成感の低下という形で現れる。バーンアウトの要因として、個人の資質、能力の他、労働条件、教育を含めた職場環境、職種、職場や患者との人間関係等が考えられる。有効な対処策は明らかではないが、ソーシャル・サポートがバーンアウトを軽減する可能性を指摘している。

第5章「研究の枠組」では、前章で検討したリーダーシップ、ソーシャル・サポート、レジリエンス、バーンアウトというキー概念から、次章以降で実証的調査研究を行うための枠組となる4つの仮説を立てている。それらは、仮説1は関係性リーダーシップが高まれば、ソーシャル・サポートが醸成される。仮説2はソーシャル・サポートが醸成されれば、レジリエンスが向上する。仮説3はソーシャル・サポートが醸成されれば、バーンアウトが抑制される。そして、仮説4はレジリエンスが向上すると、バーンアウトは抑制される、というものである。

第6章「理論操作化と質問用紙の作成」では、前章で立てられた4つの仮説を実証

するためのアンケート調査用の質問事項の作成という作業を行っている。具体的には、属性に関して 11 項目、リーダーシップ・関係性について 9 項目、ソーシャル・サポートの内、情緒的サポートについて 8 項目、道具的サポートについて 6 項目、レジリエンスについて 22 項目、バーンアウトの内、情緒的消耗感について 3 項目、脱人格化について 3 項目、個人的達成感の低下について 3 項目、計 54 項目の質問事項が設定されている。

第 7 章「定量的実証研究」では、アンケート調査の実施、調査結果の分析、さらにそれを踏まえた作業仮説の設定とその検証と検討が行われている。

アンケート調査は、地域包括ケアシステムに即した運営を行っていると判断される、関東、九州、北陸の 5 病院において、医師、看護師、介護士、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、医療ソーシャルワーカーを対象に行われた。調査対象者は 1118 名で、回答者は 49.6%の 555 名であった。

ここでは、属性、ならびに関係性リーダーシップ、ソーシャル・サポート、レジリエンス、バーンアウトに関わる結果を基に検出した因子に対して、第 4 章で検討した概念に依拠して命名を行っている。それらは具体的に、関係性リーダーシップに関しては、人間との関係性構築力、社会関係構築力、ならびに関係性リーダーシップ、ソーシャル・サポートについては情緒的サポートと道具的サポート、レジリエンスに関して未来志向プロフェッショナル・レジリエンス、多様な人間関係達成者レジリエンス、愛情バランス型レジリエンス、新奇性レジリエンス、そしてバーンアウトは脱人格、情緒的消耗感、個人的達成感の低下である。そして、作業仮説モデルとして、これら 12 の因子間の相関関係と経路の連鎖をめぐって 41 の作業仮説、例えば、作業仮説 1 では、人間との関係性構築力が高まれば、情緒的サポートが醸成される、作業仮説 19 では、関係性リーダーシップが高まれば、情緒的サポートが醸成される、作業仮説 41 では、道具的サポートが醸成されると、情緒的消耗感が抑制される等を設定している。

さらに、上記の作業仮説群に関わる因子分析の検証を通して、重回帰分析を行っている。

分析では、まず、当初の関係性リーダーシップからソーシャル・サポートへという構図を修正し、新たに関係性構築力（人間との関係構築力、社会的構築力）を加えた、ソーシャル・サポートへの因果関係を想定した作業仮説モデル 1 の検証が行われている。次に、作業仮説モデル 2 として前作業仮説モデル 1 を受けて、関係性構築力と関係性リーダーシップ、ならびにソーシャル・サポートが、レジリエンスを形成する要因となるのか否かを検証している。次に、作業仮説モデル 3 として、関係構築力、関係性リーダーシップとソーシャル・サポートがバーンアウトの抑制に繋がるのか否かが検証されている。そして、作業仮説モデル 4 は、レジリエンスがバーンアウトを抑

制する要因となるのか否かを検証している。さらに、新たに設定された作業仮説 42～53、例えば、作業仮説 43 として、未来志向プロフェッショナル・レジリエンスが向上すると、情緒的消耗感が抑制される、作業仮説 46 として、多様な人間関係達者レジリエンスが向上すると、脱人間化が抑制される等について検証が行われている。

そして、重回帰分析から、先の 4 つの作業仮説モデルに符合する結果が得られたとしている。それらの調査結果は、(1)関係性構築力と関係性リーダーシップはソーシャル・サポートを形成する。(2)関係構築力と関係性リーダーシップとソーシャル・サポートはレジリエンスを形成する。(3)関係構築力と関係性リーダーシップとソーシャル・サポートはバーンアウトを抑制する。(4)レジリエンスはバーンアウトを抑制する、というものである。そして、(1)に関しては、ソーシャル・サポートが形成されるに際して、関係性リーダーシップの影響があり得ること、(2)に関しては、情緒的サポートと関係性構築力は、レジリエンスの形成に影響を及ぼし得ること、(3)については、情緒的サポートがバーンアウトの抑制に影響を与えていることが、確認されたと述べている。

上記の調査研究から得られた知見として、関係性リーダーシップが高まれば、ソーシャル・サポートが醸成され、レジリエンスが向上し、バーンアウトが抑制されるという、本研究の統合モデルが改めて確認されたと論じている。

第 8 章「定性的実証研究」では、前章までのモデルの構築とそれに基づくアンケート調査結果から得られた研究成果と知見を検証するために、一社会医療法人を取り上げ、事例研究を行っている。そこでは、まず、当該事例研究の目的、方法、資料の収集方法、分析の方法、対象となった法人の概要、法人の理念に言及している。次に、当該法人の理事長が、地域包括ケアシステムに関する考え方や方針を、院内報、医学誌、ホームページに執筆、掲載した論文等に、考察が加えられている。具体的には、当該法人の基本理念、地域包括ケアシステムに関する認識、そのための法人形態の類型、さらにケアシステムの実態、将来に向けた方針と戦略、実施計画、ならびに研修の実情、特徴に照らして、本研究が提示したモデルの適用可能性と実証性を指摘している。そして、組織のトップに明確な統合のビジョンがなければ、関係性リーダーシップは機能しないとの知見を得た旨が論じられている。

第 9 章「結論と今後の課題」では、地域包括ケアシステムの構成要素である病院の機能について行った研究の成果として、組織は関係性リーダーシップの向上からソーシャル・サポートの醸成、さらにそれによるレジリエンスの向上が、バーンアウトを抑制するという一連の過程を経て、十全に機能し得るというモデルが、アンケート調査と統計に基づく定量的研究、ならびに定性的な事例研究によって実証されたと結論づけている。さらに、一つの可能性として、情緒的サポートがレジリエンス向上の、

さらに未来志向プロフェッショナル・レジリエンスがバーンアウト抑制の万能因子であるとする見解を指摘し、改めてレジリエンスの有意性を確認している。

## 論文審査の結果の要旨

働きやすく、人間関係が良好で、人々が互いに尊重し合い、助け合い、コミュニケーションが円滑に行われ、リーダーも有能で人格的にも優れている。そのような職場なら、円満、快適に働き、仕事も円滑に運ぶと思われる。人々はストレスを抱えることも少なく、余り落ち込むことなく、希望を持って未来に向け頑張ることができる。そのような職場が、理想的である。本研究は、成功事例の検証から、地域包括ケアに関わる組織において、関係性リーダーシップが発揮され、ソーシャル・サポートが育まれ、組織が復元力であるレジリエンスを備えることで、バーンアウトが回避され、組織的病理が発生し難い仕組みが構築されるというモデルを明らかにした。それを支える要素として、リーダーの気質、職場の環境、雰囲気、文化、そこに働く者の人格、能力、資質、性格、パーソナリティ等が大きく関わってくるであろうことは十分考えられ得る。いずれにしても、そのような組織を実際にいかに構築してゆくかが今後の課題であろう。

さて、本研究の審査結果であるが、まず、評価出来る点から述べてゆきたい。

第一に、本研究では、予備的考察、理論的な研究、作業仮説と理論モデルの構築、それらの検証と実証のための定量的な調査研究、さらに事例研究としての定性的な調査研究を相互連関に行っている点は評価される。地域包括ケアシステムが稼働する際のアクターとなる組織の構造と機能について研究するにあたって、実際に実施されている事例を検証した上で、この分野に関するこれまでの研究事例を分析し、実証的な調査研究のための予備的な作業と枠組づくりを行っている。それを踏まえての理論研究と考察、それらを基に作成した作業仮説、理論モデルを検証するために、定量的な調査研究としてアンケート調査を行い、さらにその調査結果を裏付けるために一医療法人を対象とした事例研究を行っている。それぞれが連動する研究方法が採られているのは、評価に値する。また、定量的な調査研究における病院を対象としたアンケート調査では、5つの施設を対象に調査を行っているが、多忙を極める医療機関から協力を得て実施し得たことは、本研究の趣旨が理解され、その意義が認められたからに他ならない。この点に鑑み、改めて本研究の有意性を評価したい。

第二に、今日の日本社会の抱える問題である、高齢化についての対処策の一つとして、地域包括ケアシステムのあり様に注目し、それが十全に機能していくプロセスとメカニズムを新しい視点で明らかにしようとした点である。本研究は、地域包括ケア

システムにおける、一つの下部システムである病院を対象とした組織の機能についての研究を行っている。ここでは、本研究の問題関心からすれば、経営学に即して、組織論やリーダーシップ論に依拠して研究するのが方法として順当なものと考えられる。しかし、本研究は、これに対して水平的な人間関係を視野に入れた、関係性構築力、関係性リーダーシップという新しい用語と概念を導入し、それらを従来のリーダーシップ論、組織論に加えて、社会学、社会心理学において論じられている社会構成主義という視点から分析しようとしている。とかく狭窄的になりがちな研究に対して、学際的にアプローチしようとした点は、大いに評価出来る。

第三に、評価されるのは、地域包括ケアシステムの運営において、レジリエンスという概念とその働きの重要性に着目し、事例を通して検証している点である。本研究は、当該のサービスに従事する者が、その業務の中で生じるストレスに対する耐久力、回復力であるレジリエンスを身につけることで、事態を好転させ得る可能性について考察している。そもそも、地域包括ケアシステム等の組織においては、バーンアウト、つまり日常の業務の中で、一定目標の達成後に生ずる燃え尽き症候群、労働意欲の喪失による離職等が問題となっており、その抑制が課題となっている。本研究はそれを解消する要因として、レジリエンスに注目している。ここでは、レジリエンスに関わる次のような連鎖がバーンアウトという問題を回避させるプロセスを生み出すということを明らかにしようとした。関係性リーダーシップが高まると、ソーシャル・サポートが醸成され、それに伴ってレジリエンスが向上、それによってバーンアウトが抑制されるというものである。実際に、この点については、本研究で行われた医療機関を対象にしたアンケート調査による定量的な調査研究の調査結果が、ある程度実証している。

第四に、高齢化に伴う医療・介護の問題を、中国社会に視野を広げて考察しようとした点である。少子高齢化問題は、日本において大きく取り上げられているが、中国においても実は深刻になりつつある。これまで、中国の高齢化問題について論じられたものはあったが、それを医療・介護等の視点から論じたものはごく少ない。その中であって、本研究は、中国のおかれている、介護をめぐる現状と課題が浮き彫りされている。都市と農村における経済的、社会的、制度的、さらに介護サービスの質の格差に問題。両地域にまたがる全体的、巨視的な政策的な視点が採られていないこと。さらに、中国においては、日本の地域包括ケアシステムという考えに相当する、地域毎での医療と介護を一つのシステムに取り込んで、対処してゆくという構想が欠けている点が示唆されており、問題点の指摘の的確さは評価に値する。

次に、本研究の課題について触れておきたい。

第一に、事例研究の方法論として、観察法、インタビュー、面接調査を取り入れる



ことを考えてしかるべきだったと思われる。元来、社会構成主義は、社会的現実を実体視し、抽象度の高い、マクロな視点から研究される社会システム論のあり方に対して、現実世界は人々の認識の上に構成されると考え、人と人との関係の中から生じ、展開されてゆくプロセスに主眼を置くものである。つまり、人と人の関わり合いの場を捉えていこうとすることをテーマとしている。その意味でも、本研究が社会構成主義という視点に立ち、関係性リーダーシップ、関係構築力、ソーシャル・サポート、レジリエンスという人間関係、環境と深く関わる概念から状況を読み解こうとするものであり、それに依拠した理論モデルに基づいて、その実証を事例的な研究に求めるものだとするならば、病院という現場に即した、人間関係をつぶさに観察するという調査方法を採用することも必要であったと思われる。

第二に、国際コミュニケーション研究科日中コミュニケーション専攻であることを鑑みれば、中国の事例と資料が少ない点が惜まれる。確かに、本研究でも、中国に関する研究の限界について指摘しているように、国情を考えれば、現地での調査研究に様々な制約があることも理解している。また、両国の介護・医療の次元とレベルは大きく異なっていることから、一概に同じような視点で論じ、同じような施設、組織を調査の対象にすることは難しいことも承知している。しかし、これらの点を踏まえて、敢えて言うならば、文献研究に加えて、ある程度の現地での予備的調査、アンケート調査、資料収集、事例研究が望まれる。また、中国における地域包括ケアシステムに類似したシステムの存立可能性、さらに関係性リーダーシップ、ソーシャル・サポート、レジリエンスの連鎖、連関のプロセスが中国の病院等の組織においても同じように機能するのかについても、検証することが必要かと思われる。そのためにも、現地での調査の実施が課題となるといえよう。

これらの点については、今後の研究に委ねたいと思う。

以上、本研究は、若干の課題を残しているが、高齢化時代における医療・介護の問題の一つの解決策として期待される地域包括ケアシステムが、円滑に機能してゆくメカニズムを理論研究、調査研究、事例研究を通して明らかにしようとしたものであり、この分野に新しい境地を開く一助となる貢献をなしたと考える。よって、審査員一同は、本論文が博士（国際コミュニケーション）を授与するに値するものと判断する。