

# 診療放射線技師における管理職責の経験学習—ナラティブの質的分析によるキャリア開発への示唆—

*Experiential learning of managerial responsibilities in radiological technologists—Implications for career development through a qualitative analysis of narratives—*

小林 秀行<sup>1)</sup>, 坂田 裕介<sup>2)</sup>, 中村 真紀<sup>3)</sup>, 加藤 憲<sup>4)</sup>, 米本 倉基<sup>5)</sup>

- 1) 修士 (保健学) 社会福祉法人聖隷福祉事業団総合病院 聖隷浜松病院 放射線部 診療放射線技師  
2) (特別研究員) 修士 (保健学) 藤田医科大学大学院  
3) (臨床検査技師) 修士 (保健学) 中日新聞社健康保険組合 中日病院 臨床検査科  
4) (准教授) 博士 (医学) 愛知淑徳大学 健康医療科学部  
5) (教授) 博士 (政策科学) 藤田医科大学大学院 保健学研究科医療マネジメント領域

**Key words:** Radiological technologist, Management, Career development, Modified Grounded Theory Approach, Relationship with people

## [Abstract]

The purpose of this study is to clarify the career development process of radiological technologist managers in the radiology department. Nine managers of the radiology department were interviewed and the data was analyzed using the modified grounded theory approach. As a result, career development consisted of 9 categories, 13 sub-categories, and 83 concepts. Managers gained the information and experience necessary for managers through interaction with doctors, bosses and senior engineers at their own facilities, and engineers at other facilities through activities such as the Association of Radiological Technologists. Career and management learning opportunities are relatively few. In order to develop the careers of radiological technologists in managerial positions, it is important to systematically develop learning opportunities that transcend organizational boundaries.

## [要旨]

本研究の目的は、放射線部門の診療放射線技師の管理職が持つキャリア開発のプロセスを明らかにすることである。診療放射線業務の管理職9人に聞き取り調査を行い、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いてデータの分析を行った。その結果、キャリア開発は9のカテゴリー、13のサブ・カテゴリー、83の概念から構成されていた。管理職は医師をはじめ、自施設の上司や先輩技師、技師会活動などでの他施設の技師との交流を通し、管理職として必要な情報と経験を得ていた。キャリアやマネジメントの学習機会が比較的少ない診療放射線技師の管理職のキャリア開発には、組織の枠を越えた学びの機会を組織的に整備することが重要である。

## 1. はじめに

放射線画像診断装置の高度化は、診療放射線技師の専門分化を促進するが、同時に、分化された業務・情報を組織的に統合し、チーム医療を推進する管理職の

役割はその重要性を高めている。しかし、これまでの診療放射線技師における管理職のキャリア開発は、現場の上司と部下、先輩と後輩といったいわば徒弟関係に依存しており、必ずしも科学的で体系的に養成は行われてはいない。それに対し他産業では、画一的な管理職スタイルを一方向的に学ばせるのではなく、仕事を通じた多様な経験から自分の成長の道筋を自律的に学び、省察を繰り返す「経験学習的なキャリア開発」が注目されており<sup>1)</sup>、診療放射線技師管理職のキャリア開発は進んでいるとは言えない。

他方で、医療職におけるキャリア開発の研究は、看護師の領域で多くの研究の蓄積がなされている。例えば看護職分野では、クリニカル・ラダーをモデルとしたキャリア開発の教育・研修が一般的に行われている<sup>2)</sup>。また生涯学習として、大学教員と病院看護職と連携した支援システムの研究<sup>3)</sup>など、アカデミズムとプラグマティズムの融合による人材育成に関する多数の報告がなされている。診療放射線部門のキャリア開発に関する研究はわずかではあるが、東村らによる「管理職

KOBAYASHI Hideyuki<sup>1)</sup>, SAKATA Yusuke<sup>2)</sup>, NAKAMURA Maki<sup>3)</sup>, KATO Ken<sup>4)</sup>, YONEMOTO Kuramoto<sup>5)</sup>

- 1) M.S./Department of Radiation, Radiological Technologist, Seirei Hamamatsu General Hospital
- 2) Fellow, M.S./Fujita Health University Graduate School
- 3) Clinical Laboratory Technician, M.S./Clinical Laboratory, Chunichi Hospital
- 4) Ph.D./Faculty of Health and Medical Sciences, Aichi Shukutoku University
- 5) Ph.D./Department of Medical Management and Information Science, Fujita Health University Graduate School

Received May 24, 2021; accepted May 30, 2022

能力の基本姿勢<sup>4)</sup>がある。しかしこの研究は、診療放射線技師が撮影業務における経験から獲得したテクニカルな職責内容に関するものであり、それらの職責内容を含む優れた診療放射線部門の管理職が、どのような経験の中から職責を果たせる能力を学習し、獲得し、成長してきたのかに関するキャリア開発のプロセスはまだ明らかにはされておらず、管理職養成に関する方法論を考える上で情報に乏しい。

そこで本研究では、チーム医療におけるリーダーシップを発揮できる優れた診療放射線部門の管理職のキャリア開発の方法論に役立つ知見を得るために、診療放射線部門の管理職が、どのようにその職責を果たせる能力を学習・獲得し、自立的に成長させているかの過程を、インタビュー・データに基づく質的研究によって明らかにすることで、診療放射線技師管理職が持つ特徴的なキャリア開発プロセスのモデルを示すことを目的とした。

## 2. 方法

### 1) 用語の定義

「キャリア」という言葉についてはさまざまな定義がなされているが、本研究では先行研究を参考にダグラス・ホールが定義した「一生涯にわたる仕事関係の経験や活動とともに個人が取る態度や行動の連なり」とする。

### 2) 調査対象者

対象者は「公益社団法人日本診療放射線技師会」「公益社団法人日本放射線技術学会」に入会しており、200床以上の病院に勤務し、当該施設で診療放射線技師として勤務経験があり、施設長より診療放射線業務の管理者として任命を受けている診療放射線技師長、またはそれと同等の職責を担う者で、研究協力への同意が得られた9人を対象とした。

### 3) データの収集

調査は2018年6月から7月までの2カ月間で行った。インタビューは、あらかじめ依頼書に示した「これまでに管理職として成長できたと思える経験・出来事について」「その経験・出来事から、どのようなところが成長につながったのか」「そこから得られた能力(知識やスキルなど)は何であったのか」「診療放射線部門の管理職になるに当たって、特に経験しておいた方がよいと思う機会について」の半構造化された

4つの質問項目に沿って、自由に話してもらう方法で行った。面談は被調査者側から指定された日時と場所で行った。調査者と被調査者以外は入れない、静寂が保たれ、かつ会話の内容が他者に聞こえない場所で行った。インタビュー時間はおおむね60分程度とし、インタビュー開始前に録音とその後の処理についての同意を得て、ICレコーダーで録音しながらインタビューを実施した。

### 4) データの分析

分析は、得られた音声データを全て文字起こし、そのテキスト・データを木下の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Modified Grounded Theory Approach: 以下、M-GTAとする) に準拠して分析した。M-GTAは、社会学者であるグレーザーとストラウスによって1960年代に考案されたグラウンデッド・セオリー・アプローチを、実践しやすいように木下によって改良された質的研究法である。グラウンデッド・セオリーとは、人間と人間の直接的なやりとり、すなわち社会的相互作用に関係し、人間行動の説明と予測に有効であって、同時に研究者によってその意義が明確に確認されている<sup>5)</sup>。

手順をFig.1に示す。具体的な手続きは、録音した音声データを文字起こし、被調査者の語りを繰り返し読むことで、意味のあるまとまりとして文字データをコード化した。ワークシートは概念名・定義・バリエーション・理論的メモで構成される。分析ワークシートの一例を示すと、まず、コード化されたデータを丁寧に注意深く観察し、類似性や対極性を考慮しながら、1枚のワークシートごとに「で、そっちの方に導かせる、っていう方向性を示し、…(中略)…、で、そういうところから、あの、技師長というのも悪

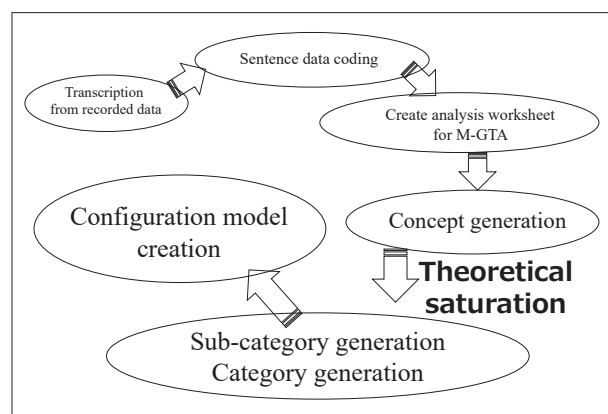


Fig.1 Flow until configuration model creation

くないかな(1-19)」のデータのバリエーションを作成する。このバリエーションへの追記の際にはそのデータを持つ意味についての解釈、「技師長はやってみて悪くないと感じた(1-19)」などの理論的メモとして必ず記述を行い、それを基に「思いを発信するには職位が高い方がよい」と定義付けを行う。そしてこの作業を繰り返しコード化された全てのデータを分析ワークシートに分類ができた段階で「職位が高いことによる発信力の行使」といった概念生成を行い、これ以上、新たな概念が抽出できない理論的飽和化を確認して概念生成を終了する。さらに分析ワークシートから生成された複数の概念から、関連性のある概念を上位概念としてサブ・カテゴリーを作成、さらにそのサブ・カテゴリーの上位概念としてカテゴリーを生成した<sup>5)</sup>。

### 3. 結 果

#### 1) 対象者の属性

対象者の属性を Table 1 に示す。協力の得られた8施設9人の対象者は全て男性であった。年齢は最年少51歳から最年長63歳で平均56.0歳であった。診療放射線技師の経験年数は最短29年から最長42年で平均34.6年であった。管理職経験年数では最短1年未満から最長10年となり、1年未満の2人を含め平均5.0年であった。また自施設以外での業務経験者は4人であった。聞き取り調査の時間は、1人につき最短55分から最長85分であった。

#### 2) 分析結果

診療放射線技師の管理職が持つキャリア開発プロセスの分析結果を Table 2 および Table 3 に示す。分析ワークシートの作成により抽出された、診療放射線部門の管理職におけるキャリア開発の構成要素は、83個

の概念、13個のサブ・カテゴリー、9個のカテゴリーであった。なお、以下、カテゴリーについては【 】, サブ・カテゴリーについては『 』, 概念については〔 〕, また被調査者の語りについては「 」で示した。

#### ① 人との関わり

【人との関わり】は16の概念から構成された。診療放射線部門の管理者は、身近に存在する上司の助言や自らが情報入手可能である研修よりも、病院内外の他職種との関係性の中からチームワークの必要性に気づき、管理職として必要なコミュニケーション能力を獲得していることが語られた。特に『医師との関わり』の過程で、診療放射線技師が持つ専門職としてのアイデンティティ<sup>6)</sup>が確認でき、その自己効力感が成長のモチベーションにつながる経験が以下のように語られている。

「画像で返せるっていうところが私たちの強みではないですかね。画像であったり、それが数字であったりっていうところが(モチベーションアップのもとで)あると思うんですけども。(医師にとって)期待しているものに対して期待以上のものを返すと、やっぱり(先生方に)喜ばれるんですよ」(1-12)

また『院外での関わり』の開始は、管理職になる前のキャリア早期の段階からその関わりを開始し、若いうちから技師会などを通じて、多くの人脈を形成することが大切であると語っていた。

『チームワーク』については、個人能力の限界と併せて組織力の必要性に気づき、周囲のスタッフとの信頼関係を形成することで、業務の委任を進めていくことの重要性について以下のように語っている。

「(チームによる共同作業は)自発的と言うか、病院の必要に応じてですよ。やらないと。まあ(将来的に新しい放射線装置の)購入を考えているからやって

Table 1 Outline of the target person

Target Person	age	TechnicianHistory	Management Career	Facility Trancefer Histor
A	60s	Over 40 years	5 years or more	
B	50s	30 ~ 39 years	Less than 5 years	
C	50s	30 ~ 39 years	Less than 5 years	
D	50s	30 ~ 39 years	5 years or more	
E	50s	30 ~ 39 years	5 years or more	Yes
F	50s	30 ~ 39 years	5 years or more	
G	50s	30 ~ 39 years	5 years or more	Yes
H	50s	30 ~ 39 years	Less than 5 years	Yes
I	50s	29 Years or less	5 years or more	Yes
Average	56.0	34.6 years	5.0 years	

おかないと、っていうのはありますけどね。でも僕、自分で全部を抱えるわけではなくって、あのー、部下たちに全部担当があるって言ったじゃないですか。そういう人たちに全て任せて。全てというかある程度、書類の作成とか。そういうのは任すようにしています。まあそうやって人をうまく使う能力も少しは長けてきたかなーと思いますね」(8-40)

② 人材育成の考え方

【人材育成の考え方】は20の概念から構成された。人材育成については自らの経験に加え、自施設での課題に対してP(計画)D(実行)C(確認)A(見直し)のマネジメントサイクルを自ら回す姿勢が大切であるとする被調査者が多数を占めた。具体的には、『人材育

成ためのスキル』において〔労働法規の知識習得〕〔医療安全に対する知識と指導力〕のテクニカル・スキルが、またノン・テクニカル・スキルとして〔自分の経験の開示とフィードバック〕〔面談を活用する〕〔目標管理の不徹底に対する改善〕などが挙げられた。学びの機会としては〔研修での学びの活用〕も有効としていた。また自己の心構えとして〔管理職になることの自覚〕を語り、組織から期待される役割の自覚がモチベーション維持に役立つことが語られた。さらに『学習する場』において〔人材育成システムの未構築〕として以下のように語っている。

「自分では分からないんですよ。診療放射線技師なんてそもそも自分でスキルアップするのは当たり前で、人に指図されることはないじゃないですか。自分

Table 2 Analysis results of the career development process of radiological technologist managers ①

Category	Sub-category	Theory
① Relationship with people	・ Relationship with doctors	・ Awareness of behavior based on opinions from doctors ・ Knowledge and inspiration from working with a doctor ・ Confidence with doctors deepens by producing results
	・ In-hospital involvement	・ Thanks to the environment blessed with the surrounding staff ・ Conflict with lack of understanding of managers from others ・ Difficulty in selecting staff ・ Difficulty in treating staff equally ・ Efforts to build relationships with other departments
	・ Out-of-hospital involvement	・ Difficulty in taking on a position in the Engineers' Association ・ Activeness to get out of the workplace ・ Awareness through interaction with out-of-hospital technicians
	・ Teamwork	・ The importance of working with colleagues ・ The importance of trusting staff
② Concept of human resource development	・ Skills for human resource development	・ Need for bargaining skills ・ The importance of team ・ The importance of communication
	・ Utilization of human resources	・ Have a theory of human resource development ・ Feedback and disclosure of my experience ・ Acquire knowledge of labor regulations ・ Knowledge and leadership in medical safety ・ Management resources that can be used by oneself in human resource development ・ Attitude to think about training from a broad perspective ・ Take advantage of interviews ・ Bachelor's degree acquisition and its utilization ・ Improvements to inadequate goal management ・ Management learning that supplements management experience ・ Workplace culture with little need for leader development
	・ A place to learn	・ Utilization of learning in training ・ Awareness of becoming a manager
	・ Joy of action	・ Human resource development system not yet constructed ・ Lack of opportunities to acquire management skills
③ Satisfaction from the fact that played a role	・ Joy of action	・ Possession for the significance of learning ・ The theory about educational methods ・ Student experience ・ Guidance from the boss ・ Experience of all modality
	・ Superiority complex from joy	・ The joy of returning good results to patients ・ The joy of management ・ The joy of working as a manager ・ The joy of feeling results as an administrator ・ Superiority complex to be entrusted with work ・ Superiority complex of being recognized by a doctor ・ Superiority complex of being recognized by your boss ・ Superiority complex recognized by staff at other facilities ・ Satisfaction relied on in the workplace ・ Self-satisfaction that fulfilled my role

で勉強して、(するしないは)自分の勝手ですからね。学んで自分で勉強をして学会発表したい人は学会発表すればいいし、と思って過ごしてきたんで」(2-48)

と、診療放射線技師のこれまでの組織文化を語っている。それに対し、自らの経験から将来のあるべき姿として、「(中略) (部下の面倒を) 見られるようになったから、そこは教育システムがあって、そういうことが評価できれば、(つまり) もしかして、あっこいつ、こういう風にすれば良くなるから、それをしてあげようっていうシステムであれば、もっと早く自分がなりたい自分になれるようになる」(8-23) と組織的なキャリア開発の必要性を示した。

③ 役割を果たしたことから満足

【役割を果たしたことから満足感】は10の概念から構成された。役割達成の喜びが得られる経験として、患者に対して成果を上げたときの喜びと、管理者として成果を上げたときの喜びの2つの場面での、『行動に対する喜び』に対する役割達成感が語られた。またそ

の『喜びから得られた優越感』が、他者から認められる承認欲求を満たしてきたとしている。

④ 人事制度の在り方

【人事制度の在り方】は8つの概念から構成された。サブ・カテゴリーとして、能力や成果の反映が乏しい、年功序列に沿った時代遅れの人事制度に対する危機感を語る『評価制度の在り方』と、その一方で、制度を変えていかなければならないという思いを持ちながらも、なかなかそこに対する取り組みに積極的に動くことが難しい気持ちである『制度に対する不安』を赤裸々に語る2つが挙がった。

⑤ 立場から必要な行動

【立場から必要な行動】は8つの概念から構成された。ここでは、『組織に必要なもの』として管理者が担う組織内の機能について重要と思われる項目が列挙され、かつ、その管理職がその機能を組織内で発揮するための行動を経験から持論として語る、『自身として必

Table 3 Analysis results of the career development process of radiological technologist managers ②

Category	Sub-category	Theory
④ The ideal way of the personnel system	・ What the evaluation system should be	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Questions about promotion by seniority</li> <li>・ Worries about underdeveloped personnel evaluation system</li> <li>・ Current situation where management results are ambiguous</li> <li>・ Trouble that the expected role of the administrator is not clear</li> <li>・ The gap between the ideal and reality of personnel changes</li> <li>・ Current status of lack of strategic personnel system</li> </ul>
	・ Anxiety about the system	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ A sense of crisis toward oneself due to distrust of the hospital organization</li> <li>・ Anxiety about the introduction of a new management system</li> </ul>
⑤ Necessary actions from the standpoint	・ What your organization needs	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Organizational culture that considers human resource development important</li> <li>・ Permeation and thorough management philosophy</li> <li>・ Visualization of management for subordinates</li> <li>・ Transparency of grounds in staffing</li> <li>・ Work style reform of female engineers</li> </ul>
	・ What you need	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Show the results of management as a manager</li> <li>・ Self-control of emotional ups and downs</li> <li>・ Tolerant posture</li> </ul>
⑥ Actions you want to take as an administrator		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Acquiring business initiatives</li> <li>・ Formulation and clarification of vision</li> <li>・ Coordinator of organizational management</li> <li>・ Awareness and responsible behavior as an administrator</li> <li>・ A perspective that sees a change of management as an opportunity</li> <li>・ Appropriate interpretation of past boss's behavior</li> </ul>
⑦ Way of thinking about management		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Objective understanding of hospital management</li> <li>・ Worries about lack of understanding of the site of management</li> <li>・ Difficulty in balancing medical care and management</li> </ul>
⑧ Information handling		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Thorough information management and proper handling</li> <li>・ Information gathering activities required as an administrator</li> <li>・ Demonstrate the role of information dissemination on behalf of the department</li> <li>・ Ability to appeal the department</li> </ul>
⑨ The underlying idea as a medical professional		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Maintaining a strong sense of mission as an engineer</li> <li>・ Confidence through accumulated experience</li> <li>・ Achievements of skilled skills</li> <li>・ Words and deeds that keep your beliefs</li> <li>・ Demonstrate the spirit of challenge</li> <li>・ Make use of experience different from other staff</li> <li>・ Patient-first thinking</li> </ul>
⑩ other		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Anxiety due to lack of knowledge and experience in management</li> </ul>

要なもの』の2つのサブ・カテゴリーに分類された。

⑥ 管理者として取りたい行動

【管理者として取りたい行動】は6つの概念から構成された。このカテゴリーでは、現在、自身が管理者として業務を遂行するために活用している知識やスキルのうち、特に意識しているもの、日頃から注意しているものについて語っている。

⑦ 経営に対する考え方

【経営に対する考え方】は3つの概念から構成された。現場をマネジメントする傍らで、病院の経営の在り方について語る管理者が多かった。管理者となって経営課題を現場の視点からだけではなく、上位層である病院経営者の視点で見ると異なる理解が得られることに気付いた経験から、管理職として成長するためには「病院経営についての客観的な理解」が重要であることが次のように語られている。

「あと、そういう病院の経営目標とか数字。そういうのはやっぱりぱっと（全体が見渡せる）、まあ（管理職でなくても）、みんな見ようと思えば見られるんですけどね。まあ、そういうところを直接、管理職だけで集まって（経営的な視点で細かく見る）。まあ、今日も（会議が）あったんですけど。まあ、（経営層から直接）話を聞くので（経営者の視点が身に付く）。そこはすごく刺激的で、すごく勉強になったし。まあ、自分が成長できたところかなーとは思いますがよね」（8-35）

⑧ 情報の取り扱い

【情報の取り扱い】では4つの概念から構成された。ここでは、管理者として情報の収集やその取り扱いについて、ただ部下や他部署に伝達する役割だけではなく、迅速かつ適切に、そしてリアルタイムに情報を発信する能力が求められるとしていた。

⑨ 医療人として根底にある考え方

【医療人として根底にある考え方】では7つの概念から構成された。これは管理者であるかないかに関わらず、医療人として組織内の立場を超えて守るべき、統一的な倫理観を貫き通すプロフェSSIONナリズムについて語っていた。

⑩ その他

【マネジメント・スキル習得機会の欠如】という概念は、診療放射線技師の管理者が、これまでマネジメ

ントを学ぶ機会に恵まれず、学びたくても日常業務に追われその時間がない現実があることを語っている。その現実には多くの管理者がマネジメントを遂行する上で、正統性を持ったマネジメントについて学習をしておらず、その知識や経験が不足している自分が管理職となっていることに対して、自分は管理者として本当は適当でないのではないかという自責の念や、またそんな自分が部下の評価を下して責任を負えるのかという、【マネジメントに対する知識・経験不足による不安】という心情が率直に語られている。

3) 管理職のキャリア開発の構成モデル

以上の結果を踏まえて、診療放射線部門の管理職のキャリア開発のストーリーラインをFig.2のようにモデル化した。診療放射線技師の管理者のキャリア開発は、組織から公式な学習機会が提供されるというよりは、非公式を含む職場内外の個人的な【人との関わり】を通して、管理職として必要なテクニカル・スキルに加えて、リーダーに求められるヒューマン・スキルや意思決定のためのコンセプチュアル・スキルの獲得機会を得て、その人との関わりからの学びを主体的に実践し、省察することの繰り返しによって自己成長させていた。そしてその個人的な人との関わり行動は、【医療人としての根底にある考え方】、すなわち医療の役に立ちたいとする貢献意欲を原動力として、生涯を通じたキャリア開発の基盤を形成していた。また特に管理職

06

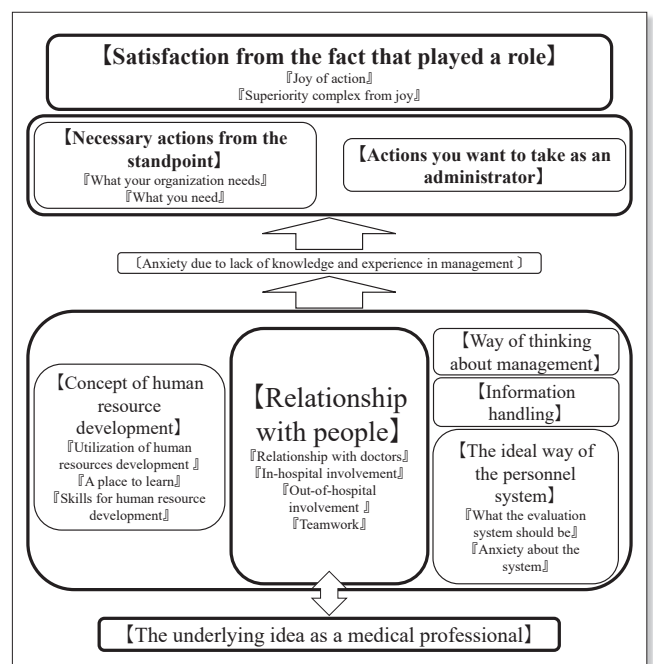


Fig.2 Career development configuration model for radiological technologist managers

として【人との関わり】から得る必要性の高いスキルとして、【経営に対する考え方】【情報の取り扱い】【人事制度の在り方】の重要性が示された。さらに部門運営において、法人あるいは施設経営についての参画や運営は管理業務上必要に迫られるため、組織間の円滑な機能連携のための情報の取り扱いが求められる。それらを支える人事制度は法人や施設により異なるので、人材獲得の競争力を維持するには、他施設や近隣の情報を集め、モチベーションを高める人事制度の知識が不可欠となる。とりわけ働き方改革が浸透し始めている経営環境の下では、自施設の『制度に対する不安』を抱えることもあるが、そういった不安も【人との関わり】を持つことで克服できる。一方、部門内の要因として【人材育成の考え方】が重要とされ、部門内の職員の育成は次への目標達成と組織の成長につながるとしている。しかし、内面的には〔マネジメントに対する知識・経験不足による不安〕を抱えるが、これについても【人との関わり】が心の支えとなって、【立場から必要な行動】【管理者として取りたい行動】とポジティブに受け止められるようになっていた。このように、診療放射線技師の管理職は、入職後間もない時期から、組織内外の管理職の観察と試行、省察のサイクルを回し、【役割を果たしたことから満足感】を次の行動のモチベーションにしてキャリア開発を行っている。

#### 4. 考 察

診療放射線部門の管理職は、公式な教育の場というよりは、個人として組織内外の【人との関わり】の中から自らのキャリア開発を行う傾向にあった。特に、職務上、深い関係にある自施設の放射線科医との関わり過程は、専門的な知識などのテクニカル・スキルに加えて、対人コミュニケーションなどのヒューマン・スキルの獲得に強い影響を与えていた。この放射線科医との関わりによる診療放射線技師のキャリア開発への影響は、幅広い診療科の医師と関わりを持つ看護職と異なり、診療放射線技師の職務特性と言える。よって放射線科医が不在の施設では、他施設から来る非常勤医師との関わりしか持てなかったり、また常勤医がいたとしても、その放射線科医によってキャリアの成長度が左右される可能性が示唆された。よって閉鎖的なOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）になりやすい教育環境を克服するために、特定の医師や院内関係者、職場の先輩や上司だけではなく、診療放射線技

師会などの『院外での関わり』を積極的に進め、他施設の管理職や組織文化に触れることで多様な視点や価値観に気づき、自己省察する場面づくりが、特に管理職のキャリア開発に重要であることが示された。すなわち診療放射線技師の組織的なキャリア開発の方法には、自分が目指すべきリーダーシップのロールモデルとなる人材を発見できる職場の外の他者と交流する機会を支援し、〔職場から出て活動する積極性〕に気付かせることが有効と言える<sup>7)</sup>。またこの【人との関わり】は、〔交渉スキルの必要性〕〔チームの重要性〕〔コミュニケーションの重要性〕の概念から構成されており、座学的な研修や書籍などの知識によって獲得される能力というよりは、経験の積み上げによって獲得できる能力であることから、他施設への出向やOFF・JT（オフ・ザ・ジョブ・トレーニング）など、いわば「他流試合の経験」との組み合わせが求められる。

この【人との関わり】に基づく次世代を担うキャリア開発を中・長期的に院内で組織的に行うには、それを支援する経営層の【人材育成の考え方】への意識改革が求められるが、現状の〔人材育成システムの未構築〕〔マネジメント・スキル習得機会の欠如〕といった未熟さに対し、【立場から必要な行動】【管理者として取りたい行動】として経営層の責任に転嫁するのではなく、自らアクションを起こす必要性が現管理職の内面で高まっている様子がうかがえた<sup>8)</sup>。さらに診療放射線技師の管理職の【人との関わり】による省察的な経験学習サイクル<sup>9)</sup>は、他産業と同様に診療放射線部門の管理職におけるキャリア開発のあるべき改善策を創出できる能力の獲得に重要な教育方法であることが分かった。また能動的な新たな【人との関わり】の繰り返しは、【役割を果たしたことから満足感】として診療放射線技師のアイデンティティを刺激し、管理職の面白さ<sup>10)</sup>と語られるキャリア開発のモチベーションの連続性を生むことも分かった。と同時に、このモチベーションを刺激するアイデンティティには【医療人としての根底にある考え方】という強い使命感の存在があり、専門職の中でも医療に携わる診療放射線技師のキャリア開発には欠かせない基盤であることを忘れてはならない。すなわち実際には経営的な責任を負う管理職ともなれば、医療サービスと診療報酬や費用とのバランスの中での葛藤に直面することもある中で、その場合の判断には、患者の多様な価値観と接する省察的经验から、一人の人間として信念を持つキャリア・アンカー<sup>11)</sup>の涵養が診療放射線技師の管理者に求められていた。加えてこれらの管理職としての

能力は、限られた経験からのいわば持論であることから生じる不安感があり、その不安を払拭する意味においても組織によってマネジメント理論に基づいた計画的な教育が求められる。

本研究によって病院内外でインフォーマルな【人との関わり】が重要であるとされながらも、診療放射線部門の特徴として、少人数、自己完結型職務の閉鎖的な組織文化が根強い中、いかにして管理職が【人との関わり】を推進していくのか、という課題も改めて浮き彫りとなった。それに対して、近年、1on1コミュニケーションによるキャリア開発が一部の企業で導入が進んでいる<sup>12)</sup>。[交渉スキルの必要性]の中の理論的メモでは「部下を見る力、観察力は重要と認識している」「まず、相手の要望を聞く」「トップダウンではだめであること」を挙げている。1on1コミュニケーションは、1対1で行う上司と部下の面談の手法<sup>13)</sup>で、上司の役割は、部下が直面している課題の解決や部下の目標達成などを支援するキャリア開発方法<sup>14)</sup>であり、看護部門のように他職種・患者・家族など、組織内で人間相互の深い関わりを経験が得にくい職務特性を持つ診療放射線部門のキャリア開発には有用と考える。組織内外を問わず、関わりを持つ全ての人との信頼関係を構築し、さらに経験学習のサイクルを回すことができるような【人との関わり】ができるスキルを持つことが管理者には求められている。看護職分野では、クリニカル・ラダー方式による生涯教育システムに、管理職のためのマネジメント・ラダーが追加され、その効果が確認されているが<sup>3)</sup>、日本診療放射線技師会のクリニカル・ラダー<sup>15)</sup>へ管理職育成のための1on1コミュニケーションスキルの獲得を加えることで、【人との関わり】経験を促進させる、より効果的なキャリア開発につなげることができるのではないかと考える。

## 5. 結論

診療放射線技師の管理職におけるキャリア開発では、放射線専門医をはじめ、自施設の上司や先輩技師、技師会活動などでの他施設の技師との交流から、管理職として必要な情報と経験を得る【人との関わり】を中核概念に据えたキャリア開発の必要性が示唆された。しかし、この【人との関わり】は、多くの場合、組織の公式的なキャリア開発によって行われているものではなく、特に組織が小規模になる傾向のある診療放射線部門では、個人のキャリア・アンカーやアイデンティティによる動機付けに依存されやすい。よって

診療放射線部門の管理職の組織的なキャリア開発に、1on1コミュニケーションスキルの獲得を取り入れるなど、職種の特徴を踏まえた新しい視点でのキャリア開発が望まれる。

## 研究の限界と今後の課題

本研究の対象者は、200床以上の病院に勤務する管理者という限られた環境において業績を上げた職員であり、9人の管理者から得た情報だけでは情報の偏りや不足も考えられる。今後、今回作成された構成モデルによりキャリア開発がなされているのかについては、対象者を広げた量的研究による実証を行う必要がある。さらに管理職の新たな継続的なキャリア開発について考察するには、管理職のみならず、そのチームや組織がどのように成長できたのか、また部下の成長や満足度についてはどのようなであったのか、考察が必要である。

## 参考文献

- 1) 中原 淳 編著：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、2006。
- 2) 原 玲子：目標管理とリンクした看護職キャリア開発ラダーのつくり方・活かし方。日本看護協会出版会、2015。
- 3) 小島恭子、野地金子 編著：専門職としてのナースを育てる看護継続教育 クリニカルラダー、マネジメントラダーの実践。医歯薬出版、2005。
- 4) 東村享治 編：診療放射線技師プロフェッショナルガイド。文光堂、2008。
- 5) 木下康仁：ライブ講義M-GTA実践的質的研究法 修正版 グラウンデッド・セオリー・アプローチの全て。弘文堂、2011。
- 6) 落合幸子、他：診療放射線技師の職業的アイデンティティの生涯発達過程。茨城県立医療大学紀要；第11巻 ASVPIVolume11：23-32、2006。
- 7) 村井孝子、原田博子：認定看護管理者資格をもつ看護部長のキャリア発達の構造。日本医療・病院管理学会誌、7、2017：151-159：17-25、2017。
- 8) P. ハーシー、他、山本成二、山本あづさ 訳：入門から応用へ 行動科学の展開。生産性出版、2000。
- 9) 松尾 睦：経験からの学習 プロフェッショナルへの成長のプロセス。同文館出版、2006。
- 10) 松尾 睦：職場が生きる 人が育つ「経験学習」入門。ダイヤモンド社、2011。
- 11) Edgar H. Schein 著、金井寿宏 訳：キャリア・アンカー 自分のほんとうの価値を発見しよう。白桃書房、2003。
- 12) 日本の人事部編集部：日本の人事部 人事白書2018。HRビジョン、2018。
- 13) 中原 淳：フィードバック入門 耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術。PHPビジネス新書、2017。
- 14) 本間浩輔、中原 淳：会社の中はジレンマだらけ 現場マネジャー「決断」のトレーニング。光文社新書、2016。
- 15) 公益社団法人日本診療放射線技師会学術教育委員会：生涯教育システムの概要。日放技誌、vol.68, no.822：77-91：413-427、2021。