

原著論文

看護師長が役割遂行を自己確認する手がり

Self-Confirmation of Role Fulfillment among Nurse Managers

加賀有未¹⁾ 畑野相子²⁾ 簗原文子³⁾

1)滋賀医科大学医学部附属病院 2)敦賀市立看護大学看護学部 3)立命館大学保健センター

要旨

本研究の目的は、日々の看護管理実践において、看護師長が役割遂行できたと自己確認している手がり（手がり）を明らかにすることである。200床以上の病院で勤務している看護師長6人を対象者として半構成面接を行った。逐語録を作成し、精読し、看護師長が役割遂行できている体験に関連する部分を取り出し、54のコードを抽出した。コードを統合し、10サブカテゴリー、4カテゴリーに分類した。4カテゴリーは【割り切った自分なりの管理方法】【看護師長自身の成長】【スタッフと職場環境の変化】【他者からの評価】であった。看護師長は、日々の実践のなかでスタッフの働き方や言動から【スタッフと職場環境の変化】を感じ、さらに【他者からの評価】を受け、これでいいのだという【割り切った自分なりの管理方法】を獲得していた。それを通して【看護師長自身の成長】を感じ、看護師長としての自己概念を確立していることが示唆された。

キーワード：看護師長 役割遂行 自己確認 手がり

I. はじめに

医療環境の変化に伴い、医療提供組織が有効に機能するためには、マネジメントが重要である。看護制度検討会報告書（厚生省健康政策局看護課,1978）には、看護の質を保証するためには、看護職の知識や技術が有効に発揮されるような人員の配置、環境及び設備等の整備された体制を確立することのできる看護管理者が必要であると明記されている。看護管理者の中でも病棟管理を担う看護師長は、患者へ質の高い医療・看護を提供するために、日々必要な役割遂行をすることが最大の責務となる。

医療現場は日進月歩しており、最前線の管理を担う看護師長に求められる役割は拡大している。

平田、戸梶（2013,p.22）は、看護師長の役割行動

として、「ケア提供者役割行動」「組織管理的役割行動」「人的資源管理役割行動」「安全管理者役割行動」「教育的役割行動」を挙げている。しかし、看護管理者として成長していく過程は手探り状態である。今まで受けてきた教育や上司の役割モデル（小野,2003,p.63-69）、管理代行体験をもとに、現場で独り思考・類推を繰り返しながら試行錯誤を重ねているとされている（吉川、関根、高橋、坪井、松田,2012,p.6）。そのような中で、新任の看護師長は役割遂行上で困難に直面していると推測する。新任の看護師長の困難として、森山は、自信ややりがいを感じられないという役割葛藤（森山、高橋,2011, p.51）を挙げている。また、吉川ら（2012）は「不透明な役割範囲」「複雑多様な関係調整」「暗中模索の人材育成」「大量情報の咀嚼と

浸透」「過重な役割と責任」「不十分な支援体制」などの困難を挙げている。これに対する支援として、「気軽な対話の場の設定」「豊富な承認と支持」「周囲のバックアップ」「管理者育成システムの確立」があると報告されている (p.6)。

また、新任期を過ぎ、看護師長として成長を成し遂げた事例として「初期の管理者経験」や「組織化された人材育成体制」の中で早くから支援を受け自己実現のため「チャレンジ」した体験、「辛苦の出来事との遭遇」をしたが「メンターからの支援」で支えられた経験などが報告されている (吉川, 平井, 賀沢, 2008, p.34)。倉岡は、看護師長として変革を成し遂げた経験、部下を育成した経験、管理部署の変化の経験などに必要なスキルを述べている (倉岡, 2016, p.46)。さらに、中上ら (中上, 名越, 南, 2017, p.74) は、看護師長は「根拠に基づく管理業務の実践」「経営面と実践経験を活用した管理業務」などの経験を通して看護管理者としての自信を認識したと報告している。

これらの研究から、看護師長は役割遂行する中で看護師長としての経験からスキルや能力を醸成していることが窺える。しかし、中原 (中原, 2013, p.4-14) は経験も大事であるが、優秀な管理職の能力形成を下支えているのは「他者からの内省支援」であり、経験そのものよりも、内省の習慣が影響を与える割合が高いと報告している。また、内省を行う「主体」は本人で、自己に完結した経験の内省から「他者に拓かれた内省」「他者との対話の中に埋め込まれた内省」が重要であるとされている (中原, 金井, 2009, p.310)。

このように、看護師長は自己の看護管理実践を日々振り返り、内省する中で役割遂行をしている。しかし、内省の視点から役割遂行を検討した研究を見つけることができなかった。

そこで、本研究では、看護師長自身が役割遂行できたと感じている手がかりを看護師長が内省している視点と捉え、役割遂行をどのような手がかりから実感しているのかを明らかにすることとし

た。個人の中で感じている手がかりが一般化できれば、看護師長育成の一助になると考える。

II. 方法

1. 研究目的

看護師長が日々の看護管理実践において、役割遂行できたと自己確認する手がかりを明らかにする。

2. 用語の定義

- 1) 管理業務：病棟で医療・看護を提供するために日常継続して行われる作業全般を表す (平田, 戸梶, 2013)。
- 2) 役割認識：管理業務の遂行目的・手段に対する病棟看護師長の考え方を表す (平田, 戸梶, 2013)。
- 3) 役割行動：役割認識に基づく実際の行動を表す (平田, 戸梶, 2013)。
- 4) 役割遂行：割り当てられた役目を成し遂げることを表す。
- 5) 手がかり：広辞苑によると、手がかりとは、物事を始める、または解決する糸口とされている。そこで、本論文では、看護師長が師長としての役割ができていると気付く糸口とする。

3. 研究デザイン

質的帰納的研究

4. 研究対象者

日本医療機能評価機構の区分にて「一般病院 2」に該当する 200 床以上の病院で勤務している看護師長 6 名とした。業務のばらつきを少なくするために、病院選択の基準をとして、1) 医療データや教育システムが標準化していること、2) 包括医療費支払い制度方式、臨床看護実践能力評価システムを導入していることとした。

リクルート方法は、近畿圏の 43 病院のなかから無作為抽出した施設の病院長ならびに看護部長に

書面にて研究協力の依頼を行い、3病院から了解が得られた。3病院の看護部長から対象者の紹介を受けて、研究者が口答と書面にて同意を得た。

5. 調査期間

平成 25 年 12 月から平成 26 年 3 月

6. 調査方法

研究対象者に対して、インタビューガイドを用いて半構成面接を行った。インタビュー内容は、組織に求められる役割が遂行できていると思った体験とした。インタビューは、研究対象者のプライバシーに配慮し、個室で行った。面接時間は 60 分を限度として行った。インタビュー内容は、研究対象者の同意を得た上で IC レコーダに録音した。

7. 分析方法

録音した面接内容を逐語録に起こし、精読した。そして、逐語録から「役割遂行できたと自己確認する手がかり」に関連する部分を取り出しコードとした。コード作成にあたっては、言葉の持つ意味を崩さないように注意深く要約した。その過程において、必要に応じてメンバーチェックを行った。類似性をもつコードをまとめ、サブカテゴリーを生成し、サブカテゴリーからカテゴリーを生成した。データ分析の妥当性を確保するために、分析の全過程において質的研究を行っている看護の研究者からスーパーバイズを受けた。

8. 倫理的配慮

研究対象者に対しては、研究目的と方法、データの匿名性・守秘性の厳守、研究参加の自由意志の尊重、途中棄権の意思表示も可能なこと、個人の情報を研究以外には使用せず、データは研究終了後 5 年間保存しその後破棄すること、結果の公表について書面と口頭にて説明し、同意を得た。データの扱いは、匿名性と守秘性を厳密に扱うため ID 化し、鍵付き金庫で管理した。USB に保存し

たデータは、パスワードで保護した。また、データ入力、分析は、インターネット環境に接続されていないパソコンを使用した。本研究は、滋賀医科大学倫理委員会看護学科小委員会の承認を得て実施した（承認番号 25-82）

Ⅲ. 結果

1. 研究対象者の概要

研究対象者は、6名の看護師長（男性 1 名・女性 5 名）で、看護師経験年数は平均 18.3 ± 7.5 年、看護師長経験年数は平均 5.4 ± 3.3 年、副看護師長経験年数は 3.0 ± 1.5 年であった。対象者の経験年数とインタビュー時間を表 1 に示した。

表1. 対象者の経験年数と面接時間

	看護師 経験年数	看護師長 経験年数	副看護師長 経験年数	インタビュー 時間
A	11年	6カ月	3年	58分
B	12年	3年	2年6カ月	57分
C	13年	7年	1年6カ月	58分
D	21年	5年	8年	57分
E	30年	10年	3年	58分
F	23年	7年	2年	52分

2. 看護師長が役割遂行できているかを自己確認する手がかり

看護師長が役割遂行できたと自己確認する手がかりを構成する要素として、54のコードが抽出され、10のサブカテゴリーを生成した。さらに、サブカテゴリーから【割り切った自分なりの管理方法】【看護師長自身の成長】【スタッフと職場環境の変化】【他者からの評価】の4つのカテゴリーを生成した。カテゴリーとサブカテゴリー、コードは表 2 に示した。

コードを「」、サブカテゴリーを『』、カテゴリーを【】で記載して結果を述べる。

1) 【割り切った自分なりの管理方法】

このカテゴリーは、『割り切った自分なりの管理方法』『手探りの管理方法』の2つのサブカテゴリーから生成された。

『割り切った自分なりの管理方法』は、「割り切

っているというか、自分なりの管理方法でいいよという思いが強くなってきている感じがする」「看護師長への他人の目を気にしていたが、万人に受ける人はいないと時間の経過で割り切るようになった」「スタッフの退職理由が、職場が原因じゃないということで、自分なりの管理方法でいいんだと思う」の3つのコードから構成された。『手探りの管理方法』は、「できていると言ってくれる人はいない。できているのか、これでいいのかよくわからない」などの5つのサブカテゴリーから構成された。

最初は、看護管理の責任者として、他者からの意見や評価により確認しようとしていたが、自分なりの看護管理方法でいいと割り切り、自分なりの看護管理を実践していたことから【割り切った自分なりの管理方法】が生成された。

2) 【看護師長自身の成長】

このカテゴリーは、『自身のコミュニケーションスキルの向上』『スタッフの自律と業務参入への度合い』『看護観に賛同が得られた実感』の3つのサブカテゴリーから生成された。

『自身のコミュニケーションスキルの向上』は、「自身の思いや伝え方が、何となく上手になっているように感じる」「スタッフとのコミュニケーションは、時間が取れない分、質が変わった」「医師との交渉や折衝をあたりさわりなくできる」の3つのコードから構成された。看護師長は、スタッフとの関係性を築く上で、コミュニケーションの質的な部分を意識して言動をとっていた。自分自身の看護管理に対する思いや方針などを伝えるために、伝え方によるスタッフの反応の変化を手がかりにしていたので『自身のコミュニケーションスキルの向上』とした。

『スタッフの自律と業務参入への度合い』は「スタッフ業務を手伝うことが喜ばれると思っていたが、すみませんと何度も言われハッと気付いた」「副看護師長へ相談をせず、看護師長が直接ス

タッフ指導をした時に、看護師長の行動が見えず副看護師長として関われないと言われ、自身の課題を実感できた」「上司からの助言で、看護師長は広い範囲でスタッフがどう動いているかを見ることだと聞き、一步引いてみる事ができた」「看護師長の役割として最も大事なものは、スタッフの成長を自分の喜びとして感じなければならないと自分に言い聞かせている」など14のコードから構成された。看護師長は、煩雑な看護業務の一部を手助けすることが、スタッフの時間管理に関する自律や、看護業務の体験を阻害する要因になると気づいていた。さらに、副看護師長などの指導者の存在を介さず、スタッフに直接指導を行うことや、指導者と情報共有を行わず行動することが、現場の指導者を混乱させていることを感知していた。看護師長としての役割遂行においてスタッフの自律を手がかりにしていることから『スタッフの自律と業務参入への度合い』とした。

『看護観に賛同が得られた実感』は、「看護で大事にしていることやビジョンが伝えられると同じ方向を向きだす」「看護師長として私が看護というものを伝えることができると賛同してくれるスタッフがいる」など3つのコードから構成された。看護師長は、自分自身の大切に想う看護観をスタッフと共有できたという感覚を味わっていた。この看護観の共有が部署管理の方向性に影響していることを感知し、これを手がかりにしていたことから『看護観に賛同が得られた実感』とした。

これらのサブカテゴリーは、いずれも看護師長としての成長を手がかりとしていることから【看護師長自身の成長】が生成された。

3) 【スタッフと職場環境の変化】

このカテゴリーは、『自律に向けたスタッフの言動』『働くことが楽しいと思える雰囲気への変化』『良いケアに向けたチームとしてのまとまり』の3つのサブカテゴリーから生成された。

『自律に向けたスタッフの言動』は「スタッフ

を動かして新しいパートナーシップシステムを取り入れた結果、声かけや関係性が増し、主体的な言葉が増えてきた」「未熟なスタッフが多いが、成長を促すためにスタッフに任せるようにして、十分ではないが成長している」「新人教育に関する勉強会で、先輩看護師の発言が、後輩に求めることや愚痴から、自分たちが変わらないといけないというものに変わってきた」など6つのコードから構成された。看護師長は、スタッフの自律を促すため、適切な権限委譲をしながら見守り、スタッフの成長を手がかりにしていたことから『自律に向けたスタッフの言動』とした。

『働くことが楽しいと思える雰囲気への変化』は「異動者や退職者が減少している部署の変化を感じる」「スタッフとの面談でコミュニケーションが増え、病棟で働くことが楽しくなってきたという意見から雰囲気が変わってきたと感じている」「以前に比べたらスタッフの態度がやわらかいので、ましかなあと思ったりもする」など5つのコードから構成された。看護師長はスタッフとのコミュニケーションの機会や面接を計画的に設けるなど、職場風土の改善に向けて行動していた。その結果として、スタッフがこの部署で働きたいと思えば就労継続をしていることや、部署の職場環境や風土が良い方向に改善していることを感知していることから『働くことが楽しいと思える雰囲気への変化』とした。

『良いケアに向けたチームとしてのまとまり』は、「自分の組織がうまくいっている時は、スタッフがいきいきと働き協力できていて、患者にも良いケアが提供できている」「1年間の部署の目標を達成できた達成感を味わった」など3つのコードから構成された。看護師長は、チームマネジメントを実践し、看護ケアの質向上を目指していた。チームとしてのまとまりが看護の質への影響を体感していることから『良いケアに向けたチームとしてのまとまり』とした。

スタッフが働くことが楽しいと感じるようになり、良いケアに向けてチームがまとまり、自律に向けた行動がとれるようになったなどのスタッフの変化を手がかりにしていたことから【スタッフと職場の変化】が生成された。

4) 【他者からの評価】

このカテゴリーは、『部署の変化に対する承認と称賛』『看護ケアに対する患者・家族からの評価』の2つのサブカテゴリーから生成された。

『部署の変化に対する承認と称賛』は「自分の強みの部分とまっていることを評価してもらっていると思う」「結果はなかなか伴わないが、努力している過程は上から評価してもらっていると感じる」「副看護部長に適宜いい言葉をもらおうと認めてもらっていると感じる」「スタッフに、師長さんが来て変わったといわれるとすごくうれしい」など12のコードから構成された。看護師長は、新たな部署で看護管理を実践した結果、部署内の人間関係や雰囲気などの風土の変化が好転している事象について、他者からの承認を手がかりにしていたことから『部署の変化に対する承認と称賛』とした。

『看護ケアに対する患者・家族からの評価』は「患者家族からスタッフの成長を認める言葉をいただいたことが達成感であった」「達成感を感じるのは、家族からの声や言葉をいただき良い看護提供ができたと思う」「患者からの反応が一番の師長としての評価」の3つのコードから構成された。看護師長は、スタッフを介して看護サービスを行った結果、患者や家族から評価を手がかりにしていたことから『看護ケアに対する患者・家族からの評価』とした。

これらのサブカテゴリーは、職場内の関係者や患者や家族などからの評価であることから【他者からの評価】が生成された。

表2 看護師長が役割遂行を自己確認する手かがり

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	
な 割 り の 切 つ た 管 理 方 法	割り切った自分なりの管理方法	割り切っているというか、自分なりの管理方法でいいよという思いが強くなってきている感じがする 看護師長への他人からの目を気にしていたが、万人に受ける人はいないと時間の経過で割り切るようになった スタッフの退職理由が職場自体が原因じゃないということで、自分なりの管理方法でいいんだと思う	
	手探りの管理方法	与えられた役割については、それなりに自分なりに結果は出していると思うけど・・・ 上司からのこれでいいなどのアドバイスはない 環境調整ができていないか自信はない。誰かが見て、できているといってくれたら安心する できていると言ってくれる人はいない。できているのか、これでいいのかよくわからない おおむね師長業務ができていてという声かけがほしいと思う	
看護師長自身の成長	自身のコミュニケーションスキルの向上	自身の思いや伝え方が、何となく上手になっているように感じる スタッフとのコミュニケーションは時間が取れない分質が変わった 医師との交渉や折衝をあたりさわりなくできる	
	スタッフの自律と業務参入への度合い	割と自分が動いていることがあり、スタッフが甘えている部分がある 忙しいと思えば患者の部屋移動の業務を手伝ってしまい、1年生に師長がするものと思わせてしまった スタッフ業務を手伝うことが喜ばれるのかというふうな思いまして、本当にすみませんというのがよく出るのでハッと気付く感じでした スタッフ時代は自分が動いて解決できたことがスタッフを介して看護実践することになり、解決策をうまく伝えられなかったり、結果が思うようにいかない歯痒さを感じることもあった 多職種の調整を看護師長がつつい動いていることが課題として見えた	
		看護師長着任当時は現場で何でも手を出していた。手を出して協力することがスタッフから喜ばれるものと思っていた 自分が前に出しゃばって出ず、スタッフにアドバイスしてやらせてみるのができない弱さに気づいた	
		副師長と病棟運営に関する内容は分かり合えていると思っていたが、スタッフに対しての対応など看護師長へ求めていることにズレがあった。それを話してくれた。(副師長から忠告を受けて)へこみはしたけど言える環境でよかったと思う	
		副看護師長へ相談をせず、看護師長が直接スタッフ指導をした時に、看護師長の行動が見えず副看護師長として関われないと言われ、自身の課題を実感できた	
		上司からの助言で、看護師長は広い範囲でスタッフがどう動いているかを見ることだと聞き、一步引いてみるのができた	
		看護師長という職位になりスタッフから距離感を取り俯瞰してみることができるようになった	
		看護師長の役割として最も大事なものは、スタッフの成長が自分の喜びとして感じなければならぬと自分にいい聞かせている	
		私の接遇対象者は、患者でもあるが、スタッフに対してしなければならぬと、だいぶ前から気が付いていたので心がけている	
		直接ケアに入るのではなく、スタッフが働きやすくすることが看護師長の役割と思い、実現できると自分のやりがいであり仕事の評価になると思うようになった	
看護観に賛同が得られた実感	看護で大事にしていることやビジョンを伝えられると同じ方向を向きだす 師長として私が看護というものを伝えることができると賛同してくれるスタッフがいる 師長として私が看護というものを伝えることができた		
スタッフと職場環境の変化	自律に向けたスタッフの言動	協力してくれるスタッフを動かして新しいパートナーシップシステムを取り入れた結果、声かけや関係性が増し、スタッフの主体的な言葉が増えてきた 相対的に未熟なスタッフが多いので、成長を促すためにスタッフに任せるようにして、十分ではないが成長している (新人教育を担う先輩看護師の会)3回以降、経験年数の高い看護師は、後輩に求めることや愚痴から、自分たちが変わらないといけないう発言に変わってきた 患者の付き添いをする家族へのケアを指導してきたことから、患者の家族のケアまで見るができるようになったスタッフの変化を感じる 後輩育成が看護師長の職務で、一番自分としての喜びにつながっている スタッフが自律していることが大事と思っているので、自信がなかったり慎重スタッフの反応を見ながら返答しているが、依頼したことをやりましようかという反応へ変わってくる感じが分かる スタッフの気持ちが見えなかったり、スタッフが構えているように感じられ、スタッフと気持ちもつながってなかったし、何かスタッフから煙たがられているのではないかという気持ちは少しあった こうしてほしい、ここはいいと思うなどを言葉で伝えるけれど、その時だけに終わってしまい、実行されない。どうすれば実行されるのか考えてしまう 自分の中では、部下がうまく動かなかつたりするのは何でかなと色々考えてしまう 人を動かすのはやっぱり難しい。自分が思うように動いてくれないことも沢山ある。そういう人たちをどう動かしていったらいいんだろうといつも思います そのことを余計な仕事みたいに受け取られ、私たちスペシャリストになりたくないというスタッフもいた	
	働くことが楽しいと思える雰囲気への変化	異動者や退職者が減少している部署の変化を感じる 昨年度はメンタル面が原因で途中退職したものがいたが、今年度はなかった スタッフとの面談でコミュニケーションが増え、病棟で働くことが楽しくなってきたという意見から変わってきたと感じている 以前に比べてスタッフの態度がやわらかいので、ましかなあと思ったりもする 今、働きやすい環境づくりができてきているという達成感がある カンファレンスを導入して、褥瘡に関しても早いうちからカンファレンスをして、エアマットの導入や処置の方法を決め、褥瘡を作ることのない状況ができています	
	良いケアに向けたチームとしてのまとまり	自分の組織が上手くいっている時は、スタッフがいきいきと働き協力できていて、患者にも良いケアが提供できている 1年間の部署の目標を達成できた達成感を味わった	
	他者からの評価	部署の変化に対する承認と称賛	自分のやっぱり強みの部分と思っていることを評価してもらっていると思う(人あたりがそんなに悪くないと思うことと自分にも患者さんにも誠実であるということ) 結果はなかなか伴わないが、努力している過程は上から評価してもらっていると感じる 副看護部長に適宜いい言葉をもらおうと認めてもらっていると感じる。その言葉は大きいと感じる 変革が求められ部署異動したが、他の看護師長に部署が変化したと言われる 人気が高く雰囲気の良い部署という就職試験者の言葉を副部長からいただいた 部長からの推薦がいただけボーナスや給料が上がったこと。師長レベルでもらうことは意味がある 職場風土で雰囲気がいいと看護学生からの評判が高いことやここで働きたいスタッフが増えてきた パートナーシップシステム導入後病棟変化を院内で発表して優秀賞をもらった パートナーシップを外で発表し看護部で認められ、病院貢献にもつながっていると思う スタッフからの承認が師長としての評価 患者やスタッフから認めてくれたような言葉があった スタッフに、師長さんが来て変わったといわれるとすごいうれしい 面談の時、病棟が変わりそうな気がするから頑張ってみますと退職をやめた 患者家族からスタッフの成長を認めてもらえる言葉をいただいたことが達成感であった 達成感を感じるのには、家族からの声や言葉をいただき良い看護提供ができたと思う 患者からの反応が一番の師長としての評価

IV. 考察

看護師長としての役割が遂行できているかを自己確認する手がかりとして10のサブカテゴリーが抽出され、そこから役割遂行ができていると実感する手がかりとして【割り切った自分なりの管理方法】【看護師長自身の成長】【スタッフと職場環境の変化】【他者からの評価】の4つのカテゴリーを生成した。それぞれの手がかりと、なぜそれが手がかりとなっているのかについてカテゴリー別に考察を加える。

1. 【割り切った自分なりの管理方法】

このカテゴリーは、最初は自分の看護管理の遂行を確認する方法として、他者からの意見や評価を求めていたが、自分なりの看護管理方法でいいと割り切り、それを手がかりにしていることを意味している。

看護は無形サービスであるという職業特性から、看護実践における知識管理法も暗黙知のままである（村上,2006,p.51）。したがって、看護師長として未だ不明瞭な役割を模索しており（吉川ら,2012,p.6）、看護管理実践においても暗黙知の部分が大きいと推察する。看護師長自身の成長と、スタッフおよび職場環境の変化、さらに他者からの評価は、看護師長の「できる」という自己効力感（Bandura, 1997,p.1-604）を高め、【割り切った自分なりの管理方法】につながったと考える。これを役割遂行の手がかりとして自己の業務を確認し、自己承認していると推測する。このことが、他者からどう見られるかということに気がしたり、万人に好かれようとするのではなく、看護師長として自らが考える看護管理実践の方針や方法を全うすることにつながっている。この自分らしさは、看護観を基盤に看護師長としての新たな価値観・信念の積み重ねにより醸成されると考える。看護管理実践のなかでも、特に人材育成というアプローチも暗黙知の部分が大きい。したがって、看護師長は、自己・他者の成長を内省の手がかりにして、看護師長としての自己概念を形成していることが示唆された。看護師長が自己概念を確立するために

は、看護管理実践の暗黙知を振り返る機会を意図的に創ることが必要である。

2. 【看護師長自身の成長】

看護師長は、【割り切った自分なりの管理方法】を構築していく中で、自分自身の成長を一つの手がかりにしていた。看護師長は、まず看護管理実践をする主体である自分自身に目を向け、その成長具合を体感し、役割が遂行できているかを自己確認する手がかりとしていると推察する。

看護師長となり、煩雑な看護業務の一部を手助けすることや、指揮命令に基づかず自ら動きをとることが、スタッフの自律性に影響を与えていることを感受していた。看護師長としての関わりの中で、「スタッフ業務を手伝うことが喜ばれると思っていたが、すみませんと何度も言われハッと気付いた」というスタッフの言動から、スタッフを育てるために自らが動くのではなく、見守る姿勢を持ち『スタッフの自律と業務参入への度合い』を掴んでいたと考える。ここから自律を支援することや役割委譲を行うことが看護師長としての役割であると気づく機会となっている。適切な権限委譲を行い、自分自身の看護管理に対する思いや方針などを伝え、アプローチによる相手の変化から自己の対応を振り返り、『自身のコミュニケーション技術の向上』を確信していると推察する。また、自分自身が大切に想う看護観をスタッフと共有し、この共有が部署管理の方向性に影響していることを感受することが『看護観に賛同が得られた実感』に繋がっている。看護実践を支えるものが看護観である。看護観がすべての看護ケアに反映されることを念頭に置き、看護専門職としての看護観醸成のため、自らが人的資源となり働きかけていると考える。

看護管理は、最良の看護を患者や家族に提供するために、最大限に資源活用して、実践するものである。看護師長は、自らが人的資源となることが一つの役割と認識していた。自分自身の資質を磨き、その結果から見える自分自身の成長として

手がかりを得ているものと考えられる。

リーダーとして成長していくためには、看護管理活動における確固とした「価値観」が必要となる。価値観とは、「何のために働くか、組織はどんな役割を果たすか、なぜこの行動をとるか」についての信念である。木村（2015,p.139）は、揺るぎない価値観は、組織のために行うコミットメントの源泉となると述べている。このことから、看護師長の看護に対する価値観は、看護管理の信念として集団をまとめる根源として重要だと言える。看護師長は、看護観を基盤とし、自分自身の看護管理を実践し、看護師長としてコミュニケーションスキルを磨き、スタッフの自律性を考えた指揮命令を確立しようとしている。そして、その自分自身の成長こそが人的資源活用としてまず必要な役割であると認知し、行動しているものと捉えられる。まさに、看護師長が自らの成長を自覚することが、看護師長としての役割遂行を自己確認する手がかりになっていると考える。

3. 【スタッフと職場環境の変化】

看護師長は、『割り切った自分なりの管理方法』を支えるものとしてスタッフと職場環境の変化を手がかりにしている。

医療の質を評価する側面として、「構造 (structure)」「過程 (process)」「結果 (outcome)」の3つがある (ドナベディア, 1996,p.122-126)。看護師長は看護管理実践の中で、まずは、人的資源あるいは物的側面を整えるために、構造的側面へアプローチしている。その一つに、看護師長は自分自身の看護観を基盤に、自らのコミュニケーションスキルを磨き、スタッフの自律性を考えた指揮命令を行い、スタッフ育成へアプローチしている。その背景には、スタッフが役割を發揮してくれることを期待して、権限委譲していると考えられる。構造的側面のなかでも、スタッフ育成にアプローチしている理由は、看護サービスは看護師を介して提供されるため、スタッフが最も重要な人的資源であると捉えているから

だと考える。さらに、スタッフ各々の自律性からチーム内の協調性や協働性を發揮し、看護サービスを提供できることが重要と捉えている。

木村（2015,p.139）は、看護管理者は、組織の持つ資源を最大限に活かし、人を介して仕事をするという使命のもとに、組織内のビジョンや価値観、組織全体の協働の仕組み、情報伝達などについてマネジメントすることが重要と述べている。人的資源論 (ダグラス・マグレガー, 1966,p.1-295) のY理論では、仕事を通じて高次の欲求を満たしていくためには、分権化や権限委譲の奨励、職務の拡大、職員の参加が可能な相談型マネジメントなどが重要と述べられている。つまり、人的資源を活かしたマネジメントが看護師長の役割として認識されているが故に、スタッフの変化が、役割が遂行できているかを自己確認する手がかりになっていることが示唆された。

また、看護師長は、スタッフがなじみやすい環境作りへのアプローチも行っている。スタッフとのコミュニケーションの機会や面接を計画的に設け、組織文化の要素 (北居, 1995,p.1-170) を知らうと行動している。ウィリアムソンら (ウィリアムソン, 勝原, 2015,p.139) は、「組織のリーダーは文化の創造者であることを意識しておく必要があり、組織の成員は、時間の経過に伴って新しい文化になじんでいく。その文化の善し悪しにかかわらず、組織文化になじむことができなければ、そこにとどまることができない」と述べている。看護師長は、部署の組織文化を知り、なじみやすい環境作りが必要な役割と認識していたが故に、組織文化の変化が役割遂行の自己確認する手がかりになったと考える。これらより、組織のマネジメントにおいて最も重要な人的資源管理のため、スタッフがなじみやすい環境へのアプローチについても積極的にリーダーシップを取っていると推察する。

4. 【他者の評価からの確認】

看護師長は、〈割り切った自分なりの管理方法〉

を支えるものとして他者からの評価を一つの手がかりにしていた。

看護師長は、役割に対する不安や苦悩、部署の責任者としての重圧の中で、看護管理実践を模索している。そのアプローチに対して、他者からの承認や賞賛を客観的評価として役割遂行を自己確認する手がかりにしているものとする。

新任看護師長（2年目初期にある者）の役割遂行上の困難に必要な支援として、苦悩に対して共感できる者としての同僚同士の絆づくりや、上司の支援と保護として周囲のバックアップなどの人的支援が不可欠と述べている（吉川ら, 2012, p.6）。患者への最善の看護サービス提供を目的に、スタッフと部署運営を一緒に取り組む中で、スタッフや患者・家族からの承認の声は、人間関係の調整や信頼関係を築けた証となる。その声は、新任以降の看護師長も、役割遂行上の困難を乗り越えるための手がかりとなっていると推察する。中上ら（2017, p.65-76）は、看護師長の自信につながる経験としてスタッフや患者・家族との信頼を得ることや、上司からの承認と同僚からの支援があると述べている。このことより、看護師長は、他者からの承認・賞賛の評価を得て、その自信が自己承認にも繋がっていると考える。

これらより、スタッフや患者・家族、同僚の看護師長や上司からの承認や賞賛が、看護師長の役割が遂行できているかを自己確認する手がかりとなっていることが示唆された。

V. 結論

看護師長が役割遂行できたと自己確認する手がかりとして【割り切った自分なりの管理方法】【看護師長自身の成長】【スタッフと職場環境の変化】【他者からの評価】の4つのカテゴリーを生成した。

【割り切った自分なりの管理方法】は『割り切った自分なりの管理方法の自覚』『手探りの管理方法』の2つのサブカテゴリーから構成された。【看

護師長自身の成長】は『自身のコミュニケーションスキルの向上』『スタッフの自律と業務参入への度合い』『看護観に賛同が得られた実感』の3つのサブカテゴリーから構成された。【スタッフと職場環境の変化】は『自律に向けたスタッフの言動』『働くことが楽しいと思える雰囲気への変化』『良いケアに向けたチームとしてのまとまり』の3つのサブカテゴリーから構成された。【他者からの評価】は『部署の変化に対する承認と称賛』『看護ケアに対する患者・家族からの評価』の2つのサブカテゴリーから構成された。

研究の限界

本研究は、6名の看護師長からのデータを分析したもので、データが飽和状態に至っていない可能性がある。また、自己概念は、周囲の環境と他者との関わりで構築されるものであり、看護師長の体験そのものである。たとえば、組織特性や看護師長の経験年数、看護管理教育課程の受講歴など体験の背景により自己概念の確立に影響を及ぼす可能性が考えられる。それゆえ今後は、研究対象の拡大とともに、研究対象属性による関係にも注目する必要があると考える。

今後の課題

本研究で示された【割り切った自分なりの管理方法】についてのさらなる探求がある。河野（2014, p.285）は、マネジメントはその対象による部分が大きく、マネジメント場面の状況は千差万別で、なかなか一般化できないと述べているように、この【割り切った自分なりの管理方法】を明確にしていくことは、一般化できない支援方法を解明する上で重要な課題と言える。

したがって、看護師長の【割り切った自分なりの管理方法】について、その看護管理実践方法の実態を探求し、一般化できるもの、個別性のあるものの事例を蓄積していくことが看護管理学発展の一助となると考えられる。

謝辞

本研究にご協力いただきました関係機関の皆様、並びに快くインタビューを受けてくださいました看護師長の皆様に心より感謝いたします。

なお、本研究は、平成27年に提出した修士論文に加筆・修正を加えたものであり、第19回看護管理学会学術集会で発表した。

利益相反の開示

本研究における利益相反について申告すべきものなし

文献

アベディス ドナベディアン/勝原由美子(1996).「看護ケアの質評価における課題」高橋美智編『看護の「質評価」をめぐる基礎知識』122-126,東京,日本看護協会出版会.

Bandura, Albert(1997).『Self-efficacy:The exercise of control』1-604,New York,Worth Publishers.

ダークラス・マク・レカ(1966)/高橋達男訳(1995).『企業の人間的側面』1-295,東京,産業能率大学出版部.

平田明美,戸梶亜紀彦(2013).「病棟看護師長の役割認識に関する研究」『日本医療・病院管理学会誌』50(4),15-23.

河野秀一(2014).「今日の管理者教育 看護管理者教育の方法を考える」『看護展望』39(3),284-288.

北居明(1995).「組織文化の測定 :経営組織における下位文化の定量的研究」『神戸大学 博士論文』1-170.

木村チツ子(2015).「リーダーシップとマネジメント」井部俊子編.『看護管理学習テキスト.看護管理概説』131-140,東京,日本看護協会出版社.

厚生省健康政策局看護課(1987).看護制度検討会報告書-21世紀へむけての看護制度のあり方.東京,第一法規出版.

倉岡有美子(2016).「仕事上の経験を通じた看護師長の成長に関する質的研究」『日本医療・病院管理学会誌』53(1),41-49.

森山万智,高橋永子(2011).「新任看護師長が役割を取得する過程で体験した役割葛藤」『国際ナショナル Nursing Care Research』10(1),45-52.

村上成明(2006).「看護実践の知識伝授プロセスにみられる暗黙知伝授の有用性の検討—看護管理者の知識伝授体験より—」『日本看護管理学会誌』9(2),50-57.

中上昌代,名越民江,南妙子(2017).「看護師長の自信につながる経験の分析」『香川大学看護学雑誌』21(1),65-76.

中原淳(2013).「経験学習の理論的系譜と研究動向」『日本労働研究雑誌』639,4-14.

中原淳,金井壽宏(2009)『リフレクティブ・マネジャー』1-347,東京:光文社.

小野公一(2003).『キャリア発達におけるメンターの役割』63-69,東京,白桃書房.

ウイリアムソン彰子,勝原裕美子(2015).「組織文化とは何か」井部俊子編『看護管理学習テキスト.看護組織論』1-232,東京,日本看護協会出版社.

吉川三枝子,関根聡子,高橋由紀,他(2012).「新任の中間管理者が認識する役割遂行上の困難と必要とする支援」『茨城県立医療大学紀要』17,1-10.

吉川三枝子,平井さよ子,賀沢弥貴(2008).「優れた中間管理者の「成長を促進した経験」の分析」『日本看護管理学会誌』12(1),27-36.

Abstract

Purpose : This study aimed to examine the self-confirmation of role fulfillment among nurse managers in their daily nursing management practice and to determine the related factors.

Methods : The subject of the study was a nurse manager of a hospital with 200 beds. Data were analyzed inductively after interviews had been conducted.

Results : There were ten factors considered by the nurse manager in the determination of whether the nurse manager role had been fulfilled: “find your own management method,” “degree of staff autonomy and participation in the work,” “improvement of communication skills,” “feeling satisfied with his or her views of nursing,” “staff’s behavior with regard to seeking autonomy,” “ability of the group to work as a team to provide optimal care,” “promoting changes that make the work environment more fun,” “receiving approval and praise for changing departments,” “seeking evaluation of the nursing care from patients and families.”

Conclusion: Nurse managers gain self-confirmation that they have fulfilled their professional role through “their own growth,” “staff and changes in the work environment,” “evaluation from others,” “development of a self-explanatory management method,” and Nurse managers are developing self-concepts.

Keyword Nurse manager, Role fulfillment, Self-confirmation, Clue

(受付日 : 2020 年 12 月 22 日)

(受理日 : 2021 年 3 月 26 日)