

資 料

看護者の視点から見た看護師長の管理者行動

長内 佐斗子¹, 川上 潤子¹, 天野 幹子²

Study of the Managerial Behavior of Head Nurses from the Viewpoint of Staff Nurses

OSANAI Satoko, KAWAKAMI Junko, AMANO Mikiko

キーワード：看護師長，管理者行動

Key Words：head nurses, managing behavior

要旨

この研究の目的は、看護者から見た病院組織のミドル・マネジャーである看護師長の行動特性を明らかにすることである。そのために、金井が考案した管理者行動サーベイを用いて調査した。4つの総合病院の看護部長、看護副部長、看護師長、准看護師を除く、看護者1320名に調査票を郵送し581名より回答を得た(回収率44%)。その結果、職場活性化タイプの「相互支持性」、管理者行動の「方針伝達」の平均値が高く、職場内では上司を含め、自由、率直に情報伝達やアドバイスが行われていると示唆された。一方、職場活性化タイプの「主体的挑戦性」、管理者行動の「戦略的課題の提示」「緊張醸成」の平均値が低いことから、管理者は病院を取り巻く環境を考慮して、自らの目標を高く持ち課題に取り組むことには消極的であることが示唆された。今後、職場を変革する看護師長には、職位のパワーを使うことだけでなく、部下とともに課題に取り組むことが求められる。

I. はじめに

現在、病院組織の環境の変化に伴い、顧客満足に対応できるリスクマネジメント、また質の高い医療、ケアの提供が一層求められている。これらを実現し続けるためには、ケア提供の最終責任者であり、ミドル・マネジャーでもある看護師長に何が必要であろうか。

これまで看護界における管理者行動の研究では、PM理論に代表される「配慮」と「構造づくり」の2次元で説明されていることが多かった。しかし、一般

企業のミドル・マネジャーの管理者行動に関しては、2次元だけでなく、対外的活動を含む、広い次元で検討されていた。1963年に北アメリカのオハイオ州立研究所は現実のリーダー行動の記述・測定と尺度開発を行い、次元の確定という研究課題に取り組み「リーダー行動記述質問票12次元様式」を開発した。これをもとに金井らはリーダーシップの行き詰まりの現状を直視し、戦略・革新指向の「変革型」とも呼べるリーダーシップと管理者行動に焦点をあわせた『管理者行動サーベイ11次元質問票』を開発した。

私たちは、ミドル・マネジャーである看護師長が、

¹日本赤十字社医療センター

²さいたま赤十字病院

受付日：2008年9月11日

採用日：2008年6月13日

実際は対外的活動を含む管理者行動をとっていると考えている。看護師長の行動に焦点を当てた研究では、看護師長のリーダーシップに対する自己評価と看護師による評価がある。それによると、看護師長は病棟運営の要であり、看護師の指導の強化や個々を尊重し、満足感を高める必要性や重要性を示唆されていた(手塚ら, 2007)。また、看護管理者の行動が看護職員の職務満足度に及ぼす影響については、看護師の満足度を高める管理者の行動要素は、「かかわりの強化、労務管理の公開、師長として考えや指針を示す、スタッフを気にかける、師長としての居方を変化させる、良好な風土づくり、情報提供・教育的かかわりの強化」などが挙げられた(吉原ら, 2006)。これからの研究では、変革を考慮した行動に関しては、焦点が当てられていなかった。

この医療界の現状を考えると、「配慮」と「構造づくり」だけの視点だけではなく、現状を見据えた「変革」という視点を持ち、行動していく必要があると考える。そこで今回、金井らが開発した『管理者行動サーベイ11次元質問票』を用いて、ミドル・マネジャーである看護師長がどのような行動をとっているのかを明らかにし、一般企業の管理者の行動特性を参考にして特徴を分析した。

II. 研究目的

金井らによって開発された『管理者行動サーベイ11次元質問票』を用いて看護者からみた病院組織のミドル・マネジャーである看護師長の行動特性を明らかにする。

III. 用語の定義

組織：総合病院の中の看護部門。

ミドル・マネジャー：看護単位の中で患者へのケア提供を総括している人である。病院の看護部門における中間管理職を担っており、本研究では看護師長とする。

変革：スタッフが変えようと思うことを引き出すことであり、スタッフ自ら変えたいという思いをくみ取りよい方向へ導くこと。

行動特性：対外的活動を含む、広い視野から捉えた看護師長の行動の特性とする。

IV. 研究方法

A. 対象

東京近郊の500床以上の総合病院3施設と300床程度

の1施設の計4つの総合病院の看護者で看護部長、看護副部長、看護師長、准看護師を除く看護者とした。

B. データ収集期間 2006年7～12月

C. データ収集方法

質問票はまとめて看護部に郵送し、各病棟看護師長より対象者へ配布されたのち、本人の自由意志で研究に協力してくれる方が、記入後返信封筒で、研究者宛に郵送する方式で回収した。

D. 質問内容

今回の質問票は、金井の許可のもと『管理者行動サーベイ11次元質問票』を使用した。質問の構成は2部に分かれている。一部は「あなたの職場では、」から始まる、職場活性化のタイプ(能率指向性、革新指向性、相互支持性、主体的挑戦性)(表1)を測定する32問であり、二部は「あなたの上司は、」から始まる、管理者行動の11次元(配慮、信頼蓄積、育成、達成圧力、緊張醸成、戦略的課題の提示、モデリング促進、方針伝達、連動性創出、連動性活用、革新的試行)(表2)を測定する51問である。質問票は、5段階評価でまったく違う1点からまったくそのとおり5点で構成されている。

E. 分析方法

統計ソフトSPSS Ver.14を用いて、職場活性化タイプと管理者行動の11次元の5段階評価の項目の平均を算出した。

F. 倫理的配慮

本研究に協力してくれる方に対して、研究に関する説明書を添付し協力を得た。質問票は本人の自由意志を尊重し返信封筒を用いて無記名で回答してもらい、研究者へ郵送する方法とした。研究の同意は、調査票の返信をもって確認し、たとえ郵送をしなくても本人が不利益を被らないことを約束した。個人が特定されないように記号化して取り扱い、得られた情報は研究以外に使用しないこと、研究終了後は質問票を速やかに破棄すること、本研究の結果は、学会発表にて報告することを文書で明記した。今回の調査に当たり、事前に金井に『管理者行動サーベイ11次元質問票』を使用する許可を得た。

この研究の倫理審査は、協力施設の1カ所のみ研究倫理審査会で承認を得ている。

V. 結果

A. 回収率

1320名に配布し、581名から回答が得られ、回収された。回答はすべて有効回答であり、回収率は44%であった。

B. 対象の概要

対象者の平均年齢は32.08 (±8.82) 歳であり、臨床経験年数は平均9.52 (±7.98) 年であった。経験年数15年目までで、80%を占めていた。対象の内訳は、看護師85.6%と助産師14.4%であった。大学院修了者、専門・認定看護師の資格者、係長経験者が15.3%であった。

C. 職場活性化のタイプについて (図1)

能率指向性とは、優先順位、確実かつ正確に仕事をするタイプで平均は、3.36であった。革新指向性とは、地位や年齢にかかわらず良いアイデアを積極的に試行するタイプで平均は、3.40であった。相互支持性とは、上司を含めた職場のメンバーが自由率直に意見を言いあえるタイプで平均は、3.46であった。主体的挑戦性とは、困難な課題や高い目標に挑戦するエネルギーを持ったタイプで平均は、3.30であった。

D. 管理者行動の11次元について (図2)

経営方針や動向を伝える「方針伝達」の平均は、3.60であり、また仕事の期限など、仕事を能率良く達成

させる「達成圧力」の平均は、3.43と高かった。他部門との協力関係を創り出す「連動性創出」の平均は、3.31であり、その協力関係を活用する「連動性活用」の平均は、3.51であった。一方で、示範事例を部下に伝えルールを学習させる「モデリング促進」の平均は、3.00と最も低かった。目標自体を高め積極的に挑戦して緊張感を醸成する「緊張醸成」の平均は、3.07であり、リーダーとしての信頼性を日ごろより蓄積する「信頼蓄積」の平均は、3.12であった。

E. 管理者行動の11次元について企業の平均値と看護者の平均値の比較

看護職が企業より平均値が高い項目は、「方針伝達」であり、平均は3.60であった。それ以外の項目は、企業のほうが全体的に高かった (表3)。

VI. 考察

A. 管理者行動の11次元の対次元について

金井は組織を変革する管理者行動の中心的な次元は「方針伝達」と「戦略的課題の提示」、「達成圧力」と「緊張醸成」であり、それぞれ対次元をなしていると述べている (金井, 2004, p.282)。「方針伝達」は管理者が部下を通じて事を成し遂げる基本のマネジメントで表のマネジメントともいわれ、「達成圧力」に対応しており、「戦略的課題の提示」は管理者と部下が一緒になって新しい仕事のやり方や新しい仕事そのものを試したりする、裏のマネジメントといわれ、「緊張醸成」に対応していると述べている。

表1. 職場活性化のタイプの項目

職場活性化のタイプ (N=32)	項目
能率指向性 (N=8)	優先順位、確実かつ正確に仕事が行われる
革新指向性 (N=8)	地位や年齢にかかわらず良いアイデアを積極的に試行する
相互支持性 (N=8)	職場のメンバーの意見を理解し合い、上司を含めた職場内で、自由・率直に意見交換ができています オープンコミュニケーション
主体的挑戦性 (N=8)	職場のメンバーが、自主性を持ち、また積極的に課題を考え、困難な課題や高い目標に挑戦するエネルギーや行動力がある

表2. 管理者行動サーベイの11次元

項目 (N=51)	項目
配慮 (N=4)	部下の気持ちを尊重し人間関係を保つ
信頼蓄積 (N=4)	リーダーとしての信頼性を日ごろより蓄積する
育成 (N=5)	仕事を委任し、仕事の幅を広げさせ、部下を育成する
達成圧力 (N=5)	仕事の期限など能率よく達成させる
緊張醸成 (N=5)	目標自体を高め、積極的に挑戦する緊張感を醸成する
戦略的課題の提示 (N=5)	会社の戦略と結びつけたビジョンや課題をうち出す
モデリング促進 (N=5)	示範事例を部下に伝え、項やルールを学習させる
方針伝達 (N=3)	経営方針や動向を伝える
連動性創出 (N=5)	他部門との協力的関係を創り出す
連動性活用 (N=5)	協力的対人関係を活用する
革新的試行 (N=5)	新たなアイデアを積極的に実施する

本調査においては、「方針伝達」の平均値は高く、職場内に経営方針や動向について情報提供されているが、「戦略的課題の提示」の平均値は高くなく、経営方針のもとに、ビジョンを示していない傾向がある。また、「達成圧力」の平均値は高く、仕事の期限などを守らせ能率よく達成させようとするが、「緊張醸成」のほうが高く、課題を打ち出し、積極的に取り組む姿勢が少ないといえる。

これらより看護師長は、看護者に知識を与え適切な方法で目標を成し遂げてもらう行動をとるが、すべてを一方向的に上司から与えるのではなく、看護者らとともに未知のことに對して、目標を自ら高く設定し、ともに試行し深く掘り下げて議論しながら学び合う内発的な緊張をもたらす行動は少ないといえる。

看護師長は方針伝達をして、病棟の目標や看護方針を明示することで、看護師は何に向かっている行動すべきか考えられる(手塚ら, 2007)。これらからも、方針をわかりやすく伝達し、方向性を明示することは看護師長として必要なことである。しかし、変革に焦点を当てて考えると、方針を伝達し、看護者に実施させることだけではなく、看護師長も一緒になって、未知のことに對してシナリオやビジョンを持つことが重要になってくると考える。

そこで、看護師長が、戦略・革新指向の管理者になるためには、管理者として任命されたリーダーとしての職位のパワーを使うことだけではなく、ともに看護者と課題に取り組むことが大切であり、それを通して、看護者に幅広い経験をさせたり、自分の持っている技を伝えて、お互いに成長できる良好な関係を築くことが重要であると考えられる。

B. 職場活性化と管理者行動との関連について

職場活性化のタイプの中のオープンコミュニケーションを意味する「相互支持性」の平均値が最も高く、また、管理者行動の次元「方針伝達」の平均値も高かったことより、職場内では意見や情報が通じ合っ

ており、看護師長を含め自由、率直に情報伝達やアドバイスがされていると考えられる。しかし、職場活性化タイプの、困難な課題や高い目標に挑戦するエネルギーを意味する「主体的挑戦性」が最も低く、管理者行動の次元の「戦略的課題の提示」、「緊張醸成」が低いことより、看護師長は病院を取り巻く環境を考慮し、将来の課題に挑戦したり、そのために自らの目標を高く持ち、取り組むことに関しては消極的な傾向があることが示唆された。

C. 管理者行動11次元の看護職と一般企業との比較

看護師長に関しては、看護師長の抱える部下の人数は20名前後であり企業より多いと考えられる。この中で看護者が目標に向かって、効率よく仕事をするには「方針伝達」が重要視される傾向がある。しかし、「配慮」、「信頼蓄積」や「モデリング促進」の平均値が低いことにより、方針は伝達するが、仕事を遂行させるにあたり、看護者の気持ちを尊重し人間関係を保つことや、リーダーとして日ごろより信頼を蓄積したり、示範事例を示して学ばせるような行動はとりにくい現状があることが推測される。

特に看護者を動機付ける基本的行動であり、新規の企画を推進する革新的行動の一つである「信頼蓄積」の平均値が低いことより、看護者を多く抱える看護師長は、看護者の一人ひとりの行動に焦点を当てて尊重していない傾向がある。その理由として、一般企業の管理者より、看護師長が抱える部下の人数が多いため、平均値が一般企業より低いと推測される。

看護師を尊重することや気に掛けることが看護師長は不足しており、管理活動の示唆として重要な項目である(手塚ら, 2007; 吉原ら, 2006)。

「信頼蓄積」は、部下を動機付ける基本的行動であり、新規の企画を推進する革新的行動の一つであるといえるため、看護師長はこの点を考え日ごろより「信頼蓄積」に力を注ぐことも大切である。

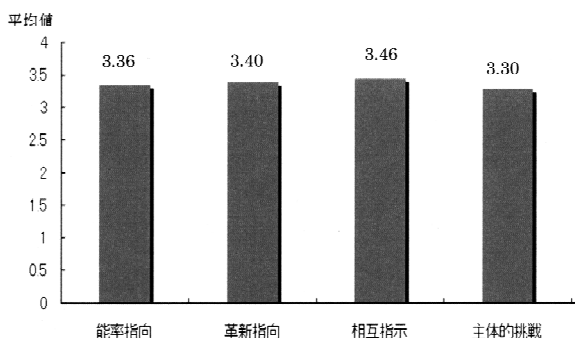


図1. 職場活性化のタイプの比較 (N=581)

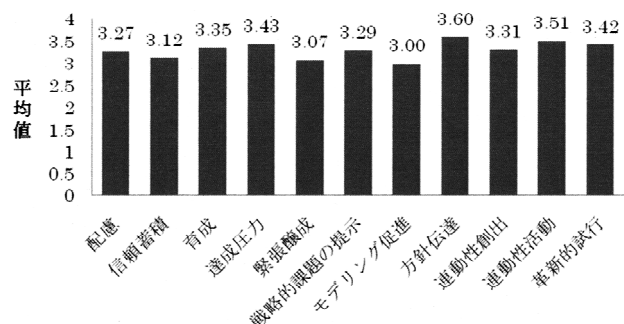


図2. 看護師から見た管理者行動の11次元の比較 (N=581)

表3. 管理者行動サーベイの11次元の看護師と一般企業の社員の比較

項目	看護師 (N=581)	一般企業の社員* (N=1231)
配慮	3.27	3.35
信頼蓄積	3.12	3.66
育成	3.35	3.44
達成圧力	3.43	3.70
緊張醸成	3.07	3.47
戦略的課題の提示	3.29	3.46
モデリング促進	3.00	3.21
方針伝達	3.60	3.51
連動性創出	3.31	3.43
連動性活用	3.51	3.68
革新的試行	3.42	3.45

*金井壽宏 (2004). 変革型ミドルの探求. p.285より一部引用

VII. 本研究の限界と今後の課題

本研究は、看護師長の行動を看護師からのみ評価した結果であり、看護師長を対象に調査をしていないため、双方の関係を導き出すことはできていない。そのため、その看護師と看護師長自身の認識にずれがあったとしても、具体的な行動変容につなげる示唆を示すには限界がある。

今後の課題として、看護師長にも自己評価をしてもらい看護師の評価と比較検討することで、看護師長の行動特性と課題を明らかにしたいと考える。

VIII. 結論

本研究で明らかになったことを以下に列挙する。

1. 看護師から見て看護師長は、職場内に経営方針や動向について情報提供しているが、経営方針とともにビジョンを示していない傾向がある。また、仕事の期限などを守らせて、能率よく達

成させようとするが、看護師長自ら課題をうち出し積極的に取り組む姿勢が少ない傾向が見出された。

2. 職場内では意見や情報を話し合っており、看護師長を含め自由率直に情報伝達やアドバイスがされていると考えられる。その反面、目標を高く持ち取り組むことに関しては、消極的な傾向が示唆された。

謝辞

本研究を行うにあたりご協力いただきました皆様に心より感謝申し上げます。

なお、この研究は平成18年度日本赤十字看護学会研究助成により行いました。この研究は第9回日本赤十字看護学会学術集会で発表し、加筆、修正しました。

文献

- 金井壽宏 (2004). 変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動. 東京, 白桃書房.
- ハワード・ガードナー (2004) / 朝倉和子訳 (2005). リーダーなら人の心を変えなさい. 東京, ランダムハウス講談社.
- モーガン・マッコール (2002) / 金井壽宏監訳 (2002), リクルートワークス研究所訳 (2002).
- ハイ・フライヤー次世代リーダーの育成法. 東京, プレジデント社 (2004).
- 手塚とみ江・佐藤みつ子 (2007). 看護師長のリーダーシップに対する自己評価と看護師による評価. 山梨大学看護学会誌, 6(1), 33-38.
- 吉原章子・福士英子・大平綾子ほか (2006). 看護管理者の行動が看護職員の満足度に及ぼす影響—職務満足度調査結果を受けた管理者の視点より—. 第37回日本看護学会論文集看護管理, 38-40.