

中規模病院の看護部長が中間看護管理者に期待する役割行動と支援

Role Behaviors Expectation and Support by Directors of Nursing
to Middle Nursing Managers at Medium-Sized Hospitals平木 聡美¹⁾*, 城ヶ端 初子²⁾
Satomi Hiraki, Hatsuko Jougahana

キーワード 中規模病院, 看護部長, 中間看護管理者, 役割行動, 支援

Key words medium-sized hospitals, directors of nursing, middle nursing managers, role behaviors, support

抄 録

目的 中規模病院の看護部長が、中間看護管理者に期待する役割行動とその支援を明らかにする。**方法** 中規模病院の看護部長（経験3年以上）9名を対象に半構成的面接を実施し、質的帰納的に分析した。**結果** 中間看護管理者に期待する役割行動は、【管理者として病院使命の実現】【病院の理念に貢献できる人材育成】【患者・家族のニーズに応じた看護の提供】【地域のニーズに応じるための多職種連携の推進】【職種間の有機的な連携と調整】【成果を上げる職場環境づくり】であった。行っている支援は、《管理実践能力向上のための支援》《人的環境への支援》《管理者の資質向上のための支援》《地域への視野拡大のための支援》の4つに分類された。**考察** 看護部長は、中間看護管理者に対して常に病院理念と使命に基づいた役割行動を期待していた。その役割を遂行するためには、中規模病院の良さを生かし、院内や地域において各々の役割に適応した看護部長の支援が必要である。

Abstract

Purpose This study clarifies the role behaviors that directors of nursing in medium-sized hospitals expect of their middle nursing managers and the support they are providing for their managers to achieve that end.**Methods** Semi-structured interviews were conducted with nine directors of nursing (with more than three years of experience) in medium-sized hospitals. The results were analyzed qualitatively and inductively.**Results** The results indicated that the role behaviors expected of middle nursing managers were as follows: "Facilitating the achievement of hospital mission as a manager"; "Developing human resources that match the hospital philosophy"; "Providing nursing based on the needs of patients and their families"; "Promoting multidisciplinary collaboration to meet the needs of the community"; "Facilitating organic collaboration and coordination between occupations"; and "Creating a work environment that is productive." Support to achieve these role behaviors was classified into four categories: "Support for improving management practice ability"; "Support for the smooth workplace human relationship"; "Support for improving manager qualifications"; and "Support for expanding the vision to incorporate the needs of the community."**Conclusions** Directors of nursing expect middle nursing managers to act in accordance with the hospital philosophy and mission at all times. Support from directors of nursing, who have adapted to individual needs of the specific hospitals and the communities, is necessary for nursing managers to fulfill their roles, leveraging the advantages of medium-sized hospitals.

1) 医療法人恭昭会 彦根中央病院 Hikone Chuo Hospital

2) 聖泉大学大学院看護学研究科 Graduate School of Nursing, Seisen University

* E-Mail s-hiraki@hikone.or.jp

I. 序 論

1. 研究背景

厚生労働省は、「中小規模病院の看護管理能力向上を支援するガイド」(2016年2月)において、中小規模病院では看護管理者への教育支援の機会が少ない現状や、人材確保・定着、限られた数の看護職員による病床運営などの課題を明らかにしている。そして、今後は、特定機能病院や大規模病院とは異なる重要な役割を果たすことが期待されているとしている。また、日本看護協会は、「中小規模病院の看護の質向上に係る研修等に関する調査」(2017年3月)を報告している。調査結果では、全体として教育研修体制の整備がなされている現状が明らかになった一方で、今後の課題として、地域医療推進に向けた医療提供体制の構築と看護管理者の能力をより強化することの重要性を改めて示唆している。

これらの報告から、今後、中小規模病院が地域医療推進において期待される役割は大きい。また、所属する地域の特徴や様々な変化やニーズに対応するためには、看護管理者の能力向上が求められる。中でも中規模病院の看護管理者の役割は、地域と密着して人々の健康を守り支えるだけでなく、病院組織内での複雑な指揮系統の調整など多岐にわたる。日本における中規模病院の役割から、中規模病院の看護管理者のあり方は看護の質や医療の質、今後の在宅医療に影響を与えと言っても過言ではない(本村, 川口, 2013)。また中間看護管理者は、患者に最も近い臨床現場の要である。中間看護管理者を対象とした先行研究では、キャリア発達過程とそれに関連する要因(水野, 2013)、成長を促進した経験の分析(吉川ら, 2008)や、役割遂行上の困難と必要とする支援(吉川ら, 2012)などがある。昇進後の看護師長にとって、メンターの存在やメンタリングが重要であり(吉永, 高橋, 2012; 森山, 高橋, 2012)、豊富な承認と支持(吉川ら, 2012)、上司からの支援(倉岡, 2015)、中間管理者を支援する組織のあり方や上司の支援のあり方が、動機付けの維持・促進には重要な鍵となる(山本ら, 2013)。

これらのことから、今後、病院を取り巻く環境はますます変化すると考えられ、この変化に対応できる人材育成のために、中間看護管理者に期待する役割は大きい。そして、中間看護管理者がそ

の役割を遂行するためには、上司の支援や組織における教育体制の構築が必要である。看護部のトップは、そのけん引役として師長教育の充実を図ることが組織発展の鍵といえる(金井, 2016)。しかし、実際に看護部長が、中間看護管理者に対してどのような支援を行っているかという視点での報告は見当たらなかった。そこで本研究では、中規模病院が地域に求められる役割と機能を果たすために、中間看護管理者の役割を明らかにし、組織として支援のあり方を検討していくうえでの示唆を得たいと考える。

II. 目 的

本研究では、中規模病院の看護部長が、その地域における自施設の役割や病院理念を踏まえ中間看護管理者に期待している役割行動と、そのために行っている支援を明らかにすることを目的とした。

III. 研究方法

1. 用語の操作的定義

中規模病院：病床数100床以上300床未満の医療施設とする。

中間看護管理者：看護部門の一つの看護単位に責任を持つ看護職の長であり、一般的に看護師長と称する職位のものを指す。

支援：職務遂行上において援助が必要な時、上司が部下に対して行う、育成を目的とした関わりや、支え、助けとなる言動とする。

役割行動：組織における個人と他者との関係の中で、その人の地位や職務に応じて期待されている行動様式とする。

2. 研究デザイン

半構成的面接法による質的帰納的研究

3. 研究対象者

A 県内57施設のうち、今後の医療提供体制の中で役割を期待される29施設の中規模病院とし、そこで勤務する看護部長10名程度を対象とした。尚、選定条件として、職位就任初期(3年未満)には、職務の遂行と職責を果たすことに注力し中間看護管理者への支援に時間がもてないと予測さ

れることから、看護部長経験3年以上の者とした。

4. 調査期間

2018年5月30日～2018年7月25日

5. 調査方法

研究対象者に、本研究の趣旨と協力内容について口頭および研究依頼文書にて説明し同意を得た。その後インタビューガイドに基づき1時間程度の半構成的面接を実施した。基本的属性は、面接時に質問紙にて回答を得た。調査項目は、個人特性（年齢・看護師経験年数・看護部長経験年数）、および施設特性（病床数・設置主体・中間看護管理者対象院内教育の有無・院外管理者研修参加の有無・認定看護管理者研修参加に対する支援の有無）とした。面接内容は、看護部長の立場から中間看護管理者に期待していること（期待する役割行動）、そのためにどのような関わりをしているか（実際の支援内容）であり、研究対象者の同意を得てICレコーダーに録音した。

6. 分析方法

Berelson, B. の方法論を参考にした看護教育学における内容分析を用いて分析した。面接記録を逐語録に起こし、中間看護管理者に期待する役割行動と支援のそれぞれについて意味内容の類似するものに分類してコード化した。さらに、その類似性に着目してカテゴリを生成した。分析過程は、指導教授らによるスーパーバイズを受けながら繰り返し検討し、分析内容の妥当性を確保した。

7. 倫理的配慮

本研究は、聖泉大学人を対象とする研究倫理委員会の承認（承認番号：018-001、承認日：2018年4月24日）を得て実施した。研究対象者に対して、プライバシーの保護、参加の任意性、同意の撤回や中止の自由、得られた情報は厳守し研究の目的以外には使用しないことを説明した。面接は、プライバシーが守れる場所で実施し、職務上の支障のないよう配慮した。得られたデータは研究者により逐語録にし、個人が特定できないよう匿名化した。

IV. 結果

1. 研究対象者の概要（表1）

本研究に同意が得られた研究対象者は、9名であった。平均年齢は56.0歳（SD ±6.24）、看護師経験平均年数は34.8年（SD ±6.12）、看護部長経験平均年数は6.6年（SD ±2.35）であった。研究対象者の詳細は、表1に示す。

2. 分析結果（表2）

9名分の逐語録から基礎分析を行い、505記録単位が抽出された。そのうち抽象度が高く意味不明の50記録単位を除き、145記録単位は、看護部長が中間看護管理者に期待する役割行動、310記録単位は、実際に行っている支援として抽出した。それぞれ抽出された記録単位を意味内容の類似性に基づき分類した結果、役割行動は6カテゴリ、支援は11カテゴリを生成した。カテゴリは【I】、

表1 研究対象者の概要

対象者	病床数	年齢	看護師 経験	部長 経験	設置 主体	管理者対象 院内研修	管理者対象 院外研修	認定管理者 研修支援
A	150	52	31	4	私	無	有	有
B	116	48	27	7	私	有	有	有
C	168	58	37	7	私	有	有	有
D	210	59	39	7	公	有	有	有
E	170	63	42	7	私	有	有	有
F	119	62	40	8	私	無	有	有
G	179	45	24	5	私	有	有	無
H	199	58	37	3	私	無	有	有
I	116	59	36	11	私	無	有	有

サブカテゴリは<>、記録単位数とそれが記録単位総数に占める割合は[], 研究対象者の語りは「」で示した。

1) 中間看護管理者に期待する役割行動

【管理者として病院使命の実現】[50記録単位 34.5%]

看護部長は、中間看護管理者に対して、病院使命の実現のために<理念や目標を部下に明確に示す>ことや、部下に<信頼される存在となる>ことを期待していた。そのためには、<理念に基づく行動をする>、<「人として」常識ある行動をする>、<管理者の自覚を持って行動する>、<倫理的視点を持って行動する>ことを期待していた。また、<考える力・伝える力を養う>、<自ら学ぶ姿勢を持つ>では、「師長は、看護の

専門職として人間としての感性を身につけて学び続けることが大切」という語りがあった。さらに管理的な立場で<経営の視点を持つ>ことや、<俯瞰的・多様の視点を持つ>ことを期待していた。「患者や部下に最良なことは、積極的に看護部長の力を活用してほしい」という語りがあり、解決できない課題に遭遇した時には、<上司の助言を求める>ことを期待していた。

【病院の理念に貢献できる人材育成】[31記録単位 21.4%]

看護部長は、中間看護管理者に対して、病院理念を踏まえて<地域を見据えた役割を担う人材を育成する>、<看護師として望ましい行動ができる人材を育成する>、<管理者皆で職員を育てる体制をつくる>ことを期待していた。また、

表2 カテゴリーの記録単位数割合表

役割行動：6 カテゴリー

カテゴリ名	記録単位 (%)
1. 管理者として病院使命の実現	50 (34.5)
2. 病院の理念に貢献できる人材育成	31 (21.4)
3. 患者・家族のニーズに応じた看護の提供	30 (20.7)
4. 地域のニーズに応じるための多職種連携の推進	12 (8.2)
5. 職種間の有機的な連携・調整	11 (7.6)
6. 成果を上げる職場環境づくり	11 (7.6)
役割行動に関する記録単位総数	145 (100)

支援：11 カテゴリー

カテゴリ名	記録単位 (%)
1. 内省の機会をつくり成長を見守る	49 (15.8)
2. 管理能力向上のための指導と経験の場の設定	44 (14.2)
3. 管理者としての成長の後押し	41 (13.2)
4. 客観的評価のフィードバックによる自己課題の明確化	30 (9.7)
5. 良い人間関係を築く組織の醸成	28 (9.0)
6. 院内教育の体制づくり	26 (8.4)
7. 中間看護管理者との信頼関係づくり	23 (7.4)
8. 人として管理者としての自覚を促す	21 (6.8)
9. 中間看護管理者同士の情報交換の場の設定	19 (6.1)
10. ビジョンの明示	16 (5.2)
11. 地域での管理者教育の体制づくり	13 (4.2)
支援に関する記録単位総数	310 (100)

＜部下の個性を大切に育てる＞、＜部下に真摯に向き合う＞、＜部下を諦めずに長い目で育てる＞という姿勢を持ち、＜部下育成にやりがいを持つ＞ことを期待していた。

【患者・家族のニーズに応じた看護の提供】[30記録単位 20.7%]

看護部長は、中間看護管理者が看護の実践者として、＜ロールモデルになる＞ことや、＜その人らしい患者中心の看護を実践する＞、＜専門性のある看護をする＞、＜患者・家族の評価や知識・理論を実践に生かす＞ことを期待していた。また中間看護管理者自身が、＜「看護を楽しむ」ことを実践する＞、＜役割や仕事にやりがい感をもって実践する＞ことである。そして、部下に＜看護ケアの意味を明確に伝える＞、＜患者の価値観に合わせた看護の大切さを伝える＞、＜看護の魅力を伝える＞ことを期待していた。「自分たちがしているケアの意味を、師長さんたちは部下にしっかり伝えることです」という語りがあった。

【地域のニーズに応じるための多職種連携の推進】[12記録単位 8.2%]

看護部長は、中間看護管理者に対して、地域で開催される出前講座や高校生に向けた看護の魅力を伝える研修会などを通して、＜地域での役割を理解して行動する＞ことや、＜地域で多職種連携を図る＞ことを期待していた。

【職種間の有機的な連携と調整】[11記録単位 7.6%]

看護部長は、中間看護管理者に対して、まず＜師長同士の良い関係づくりをする＞こと、患者を中心として＜院内多職種連携を図る＞ことや、中間看護管理者の立場から、＜患者の視点で看護の意見を述べる＞ことを期待していた。

【成果を上げる職場環境づくり】[11記録単位 7.6%]

看護部長は、中間看護管理者が中心となって、＜職員同士が看護観や経験を語り合える場所をつくる＞ことや、＜部下のために勤務調整をする＞、＜部署の課題を部下と一緒に解決していく＞ことを期待していた。それが、＜部下に仕事へのやりがい感を持たせる＞、＜患者も部下も「よかった」と言える環境づくりをする＞といった帰属意識を高めることにつながると期待していた。

2) 看護部長が行っている支援

【内省の機会をつくり成長を見守る】[49記録単位

15.8%]

看護部長は、中間看護管理者自身に＜気づかせる＞、＜考えさせる＞ために、＜ゆっくり腰を据えて傾聴する＞姿勢をもっていた。そして＜管理職としての立場や気持ちを理解する＞、＜看護実践を振り返る場所をつくる＞、＜管理者としての成長を見守る、待つ＞という支援をしていた。

【管理能力向上のための指導と経験の場の設定】[44記録単位 14.2%]

看護部長は、中間看護管理者に対して、＜部下育成について一緒に考え具体的に指導する＞、＜助言を求めてきた場合には具体的に指導する＞など、意見交換しながら直接指導を行っていた。また＜自分の考えを伝える力を向上させる＞、＜全体をまとめる力を向上させる＞、＜調整力を向上させる＞ために、プレゼンテーションや情報交換の場、院内会議などで、＜看護師の立場で意見を言える場をつくる＞ことや、＜個人の能力や良さを他人の前で引き出す＞などの機会を作っていた。＜部署異動により様々な経験をさせる＞、＜管理者としての役割やレベルに応じた課題を与える＞ことでは、「一番不得意な分野に放り込むのも大事ですね。部署異動でいろんな経験をさせることも大事です」という語りがあった。

【管理者としての成長の後押し】[41記録単位 13.2%]

看護部長は、中間看護管理者に対して、＜直接言葉で伝えて褒める＞、＜経験やキャリアを認める＞、＜管理者としての行動や成長を認める＞ことを意識して行い、＜病棟運営・管理を任せる＞ようにしていた。また、管理能力の向上や新しい挑戦に対しては、＜動機づけをする＞、＜共に学ぶ・考える＞、＜あと一歩必要な時に背中を押す＞ことを行っていた。＜いつでも手助けできる姿勢を示す＞では、「師長は、看護部長の私を上手く使えばいい、何とか支援したいと思う」という語りがあった。

【客観的評価のフィードバックによる自己課題の明確化】[30記録単位 9.7%]

看護部長は、中間看護管理者の＜個別性を尊重する＞ことを大切にし、＜個人の課題を明確にする＞ために、＜客観的に評価しフィードバックする＞ことを行っていた。

【良い人間関係を築く組織の醸成】[28記録単位 9.0%]

看護部長は、中間看護管理者に対して、＜橋渡し役をする＞、＜職員を大事にする＞、＜帰属意識を高める＞などを行っていた。看護部長は、頻回に病院内を巡回し、職員にはできる限りフルネームを覚えて声をかけるなど、積極的に職員と顔の見える関係づくりをしていた。「みんなの顔がよく見えるし、なるべく声をかけるんです。それはこの規模の良さね」という語りがあった。また、師長同士や部署内で管理者同士の話し合いの場を作るなど、＜看護部の良い人間関係を築く組織風土をつくる＞、＜看護部組織の体制整備をする＞ことや、医師との話し合いの場を作るなど、＜院内の多職種との連携と調整＞を行っていた。

【院内教育の体制づくり】[26記録単位 8.4%]

看護部長は、中間看護管理者に対して、＜院内で管理者教育を実施する＞ことや、院外の管理者研修を積極的に活用し、＜個人に応じた学修・研修の場をつくる＞などの支援を行っていた。「病院内で育てるのが難しいから、いろんな院外の研修に送り出す」という語りがあった。

【中間看護管理者との信頼関係づくり】[23記録単位 7.4%]

看護部長は、中間看護管理者に対して、＜みんな公平にする＞、＜いつも気にかける＞、＜「ありがとう」の感謝を伝える＞など、日ごろから＜中間看護管理者との良い関係づくりをする＞ことを行っていた。「なるべく私も師長さん達と同じ考えに立って、同じ目標を共有しながら話をします」という語りがあった。

【人として管理者としての自覚を促す】[21記録単位 6.8%]

看護部長は、中間看護管理者に対して、＜管理者の役割として大切なことを伝える＞、＜「人として」の管理者のあるべき姿を伝える＞ことにより、＜管理者としての自覚を促す＞ことを行っていた。「やっぱり『人として』ということ、大事にしたいのは、人としての在り方とか、人間力だね」という語りがあった。

【中間看護管理者同士の情報交換の場の設定】[19記録単位 6.1%]

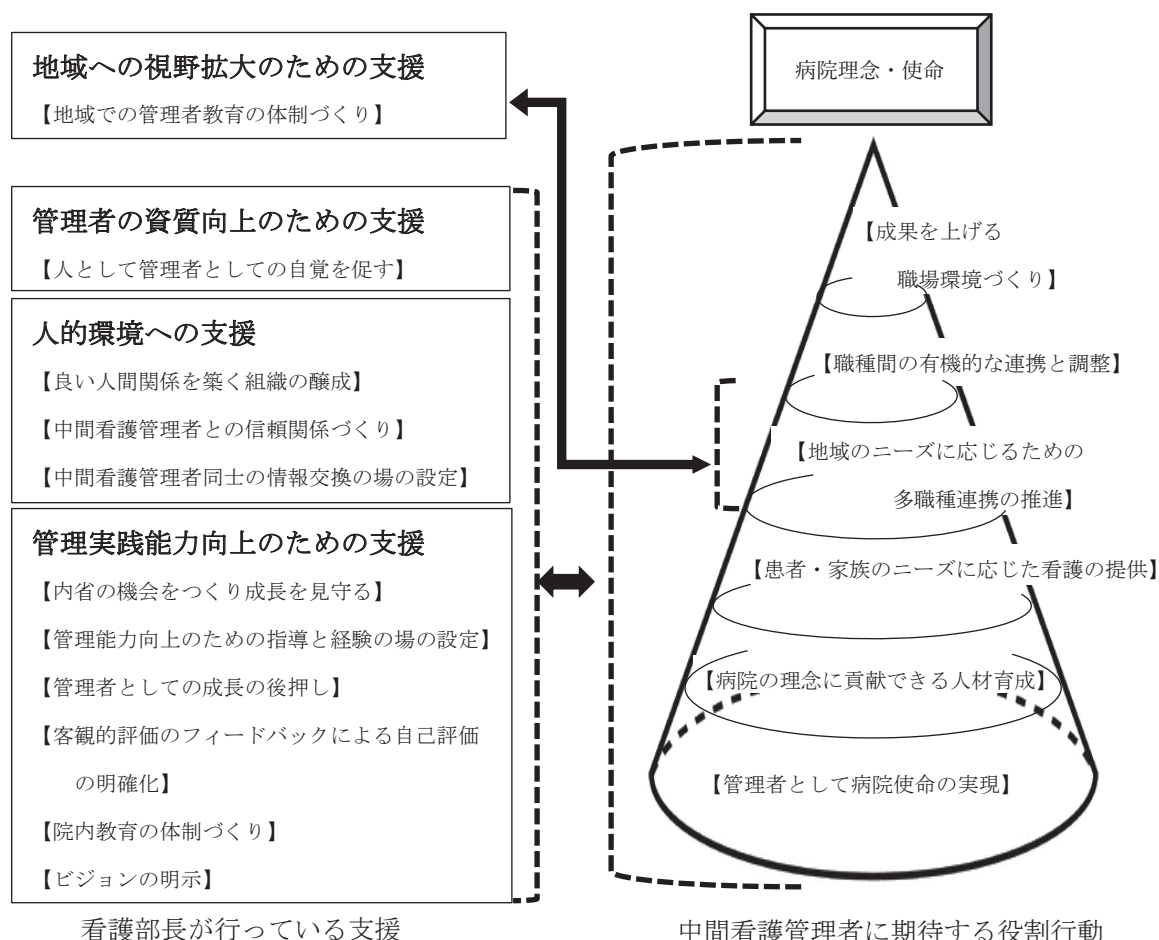


図1 看護部長が中間看護管理者に期待する役割行動と支援の関連図

＜師長同士の情報交換の場をつくる＞ことで、**「交流をすること、同じ役職者の意見を聞くことは大事やね、そういう場所を作ることは、意識的にやっていかないとできない」**という語りがあった。

【ビジョンの明示】[16記録単位 5.2%]

看護部長は、中間看護管理者に対し、**＜常に理念・使命を伝える＞、＜看護部長の考えや思いを伝える＞**ことを行っていた。

【地域での管理者教育の体制づくり】[13記録単位 4.2%]

看護部長は、自身のネットワークを活用して、**＜地域で管理者教育を実施する＞**ことや、**＜院外施設との連携と調整＞**を行い、地域の研修会や公開講座などの参加を通して**＜管理者として地域における役割認識を持たせる＞**関わりをしていた。**「訪問看護への異動をしている、病院と訪問看護の交流によって教育できる体制ができてきたね」**という語りがあった。

V. 考 察

看護部長が行っている支援は11カテゴリで、それらは支援の内容によって4つに大別できた。図1で示すように、円錐形で表した中間看護管理者に期待する6つの役割行動は、順に重なり合い連動して、常に病院が目指す方向に向かって力を発揮することを意味する。そして看護部長は、中間看護管理者が役割を遂行できるよう、院内や地域において各々の期待する役割行動に適応した4つの支援を行っていた。その円滑な相互作用によって、中規模病院は病院理念とその地域に求められる使命を果たすことが期待できる（図1）。

1. 中間看護管理者に期待する役割行動について

第1に、【管理者として病院使命の実現】である。これは、看護部長が中間看護管理者に期待する役割行動の最も基盤となるものである。中間看護管理者は、まず病院理念や役割を達成するために自分は何をすべきか考え、多くの場面でリーダーシップを発揮することである。そのことが、チームに変化を与え組織全体へ良い影響をもたらすことになる。しかし、その前に人として倫理的視点を持って行動することを、看護部長は強く求めて

いた。さらに、人から好かれ周囲から信頼される存在となることなど、中間看護管理者には管理者としての資質が大事であると捉えていた。

城ヶ端（2015）は、**「看護師は専門職として倫理的問題に対応し、倫理的意思決定ができその役割と責任を果たすことが求められる。そのためには本人の感受性、信念や価値観をしっかりと持ち、看護実践に必要な倫理的知識と技術を習得し、倫理原則や倫理的行動基準などの理解が必要である」**と述べている。倫理的課題にぶつかった時、道徳的苦悩に対応するためには、個人の倫理的な感性を養う必要がある（勝原、2015）。中間看護管理者は、看護管理実践能力だけでなく、常に管理者として自覚ある行動をするための倫理観と、人としての資質が不可欠であるといえる。

第2に、【病院の理念に貢献できる人材育成】である。看護部長は、常に中間看護管理者に対して、病院が求める具体的な看護師像を明らかにして言葉で伝えていた。中間看護管理者は、病院使命の実現や人材育成をはじめ、組織からの役割期待を理解することや、日々の実践を通して積極的に経験から学ぶことが重要である（水野、2013）。そして、人材育成という役割行動が、患者や家族のニーズに応じた質の高い看護の提供と、ひいては顧客満足と組織貢献に結び付くことを中間看護管理者自身が実感することが大切である。

第3に、【患者・家族のニーズに応じた看護の提供】である。中間看護管理者は、自分なりの看護観を持って看護を実践し、それを伝えられ、その方向に組織を動かす力を持っていることが大事である（任、2011）。ライル・M・スペンサーら（2011）は、管理者のコンピテンシーにおいて最も重要度の高いものとして、**「インパクトと影響力」**を挙げている。看護管理者には、周囲を引き付ける能力の発揮が重要であり、その卓越した看護実践を支援することが求められる（Joan,G.S.ら、2011）。中間看護管理者が、自己の確固とした看護観を持ち、ロールモデルとなっていきたいと看護を実践することは、部下にとって仕事への効果的な動機づけとなる。そして、それはより説得力のあるリーダーシップを発揮する重要なコンピテンシーであるといえる。

第4に、【地域のニーズに応えるための多職種連携の推進】は、中規模病院だからこそ、中間看護管理者に期待する重要な役割行動である。個々

の施設に留まらず、出前講座や情報交換の場への積極的な参加を通して、患者の生活を支えるという最大の目的を共有し、多職種がお互いの役割や専門性を理解し連携することが大切である。

第5に、【職種間の有機的な連携と調整】は、日頃からコミュニケーションを図り多職種との信頼関係を築き、有機的で緊密なチームワークを作ることである。中でも、＜師長同士の良い関係づくりをする＞ことは重要である。先行研究では、新任の中間看護管理者の成長や役割遂行において、同僚の絆づくりや、同僚という良き相談相手・同期の看護師長の存在の必要性（吉川ら、2012; 森山、高橋、2012; 吉永、高橋、2012）を明らかにしている。悩んだ時には、上司や部下よりも同じ境遇の師長同士の助け合いが有効である。新任の中間看護管理者のみならず、中間看護管理者が少ない中規模病院においても、最も身近で声を掛け合い、助け合える関係を築くことがよりスムーズな役割遂行につながる。

第6に、【成果を上げる職場環境づくり】は、看護を通して働く人たちを活かし、患者に質の高い看護サービスを提供するための風土づくりである。組織の中で働く人たちが協働することにより成果を上げることが出来る。そのためには、看護職としての自律性や専門性が発揮でき、仕事に誇りと価値を感じられるような職場環境が必要であり（桑田ら、2013）、組織コミットメントを高めることが大事である。具体的には、＜職員同士が看護観や経験を語り合える場所をつくる＞など、看護実践を振り返る機会をつくることが有効な手段である。その結果、提供するケアの質向上、働き続けられる職場づくりや離職防止へとつながることが期待できる。

2. 看護部長が行っている支援について

1) 《管理実践能力向上のための支援》について

看護部長は、中間看護管理者自身に対して「待つ」という姿勢を大事にしながら、【内省の機会をつくり成長を見守る】支援をしていた。倉岡（2015）は、「上司は、折に触れて、看護師長とは異なる視点で助言し、内省を促すような支援が求められる」とし、内省支援の必要性を述べている。【管理能力向上のための指導と経験の場の設定】では、組織運営における人材確保や、看護の質向上を目指した人材育成の必要性から、中間看護管

理者には部下育成の管理実践能力向上が求められる。また、時に経験したことのない部署への異動など意図した人事異動を計画的に行うことは、看護師長の育成を促すうえで効果的である（倉岡、2016）。様々な困難や失敗を経験し、自己を振り返る機会を持つことで、管理者であるという覚悟を持たせるために看護部長が行っていた支援である。直属の上司であることが多い看護部長からの【管理者としての成長の後押し】が、中間看護管理者にとって効果的な支援となる。【客観的評価のフィードバックによる自己課題の明確化】は、特に上司の肯定的フィードバックが重要（水野、2013）であり、人の成長に大きな影響を与えるだけでなく組織コミットメントを高める。また、看護部長による【ビジョンの明示】は、中間看護管理者が看護部長に求める支援（齋藤ら、2016）でもあり、看護部長は常にこれを意識して行っていた。

一方、本研究結果から、中間看護管理者に対する院内教育体制の不十分さに加えて、院外研修参加のための人員確保の困難さ、研修時間の確保や研修に係る資金の問題など、中規模病院が抱えている課題が垣間見えた。中規模病院では、医療や看護の質にかかる重要な内容を少ない看護管理者で解決しなくてはならず、看護管理者に対する教育は不十分な状況であるため課題が多い（三島、今野、2015）。また、中規模病院の看護師長は、看護管理者としてのコンピテンシーを成長させる機会が少なく、看護管理者継続教育によってコンピテンシーを高めていくことは必須である（本村、川口、2013）。これらのことから、個々の中規模病院の役割に合った【院内教育の体制づくり】が求められる。

2) 《人的環境への支援》について

看護部長は、頻回に病棟を巡回し、自ら積極的に声をかけて職員たちがいつでも相談できる姿勢を示していた。また、職員間の橋渡しや人間関係の調整など、いつも中間看護管理者や職員の身近なところで「対話」に多くの時間を費やしていた。看護部長は、中間看護管理者に対する直接的な支援にとどまらず、人的ネットワークを拡大させるような間接的な支援を行うことが必要である（倉岡、2015）。インフォーマル・ネットワークが築きやすいことは中規模病院の強みであり、そこで働く人こそが大切な資源である。看護部長は、こ

れを最大限に活用し、看護部のみならず病院全体の組織改革や組織運営を目指した【良い人間関係を築く組織の醸成】を行っていた。さらに【中間看護管理者との信頼関係づくり】は、中間看護管理者の直接的な教育につながると認識して積極的に行っていた支援である。中規模病院では、中間看護管理者にとって看護部長は身近な存在であり、大きな支えとなっている（三島，今野，2015）。管理業務遂行上の困難や知識不足により解決策が見いだせない時、上司の関わりが安心感を与えるとともに教育の機会（山本ら，2013）となる。また上司の存在，特に対話を通じた関わりは、省察としての意味をもつ（小出ら，2015）といえる。

本研究は、看護部長が中間看護管理者に行っている支援に視座していることが特徴である。そこで、本研究で明らかにした看護部長が中間看護管理者に行っている支援と、先行文献で明らかになっている中間看護管理者に必要な支援・求めている支援において、その支援に着眼し対比すると、共通する支援は、《管理実践能力向上のための支援》と《人的環境への支援》の2つであった。中でも【中間看護管理者同士の情報交換の場の設定】は、中間看護管理者のキャリア発達過程，とくに新任の時期、管理者が少ない中規模病院において支援の必要性が改めて示唆された。一方、看護部長の支援について斎藤ら（2016）は、見守りや承認というものは受け手である師長には認識されにくいいため、看護部長は意識的な承認行為と課題のフィードバックを行う必要があるという。言い換えれば、看護部長が行っている支援には、受け手に認識されにくい支援があると推測される。そのため、しっかりと受け手に認識され客観的な評価と成果を得るためには、教育のシステムづくりをしていくことが良いと考える。

3) 《管理者の資質向上のための支援》について

看護部長としての視点だけでなく、同じ看護職の仲間として資質的な側面から、【人として管理者としての自覚を促す】支援である。松下（2011）によると、基本的動機・価値観・思考・行動というものは、コンピテンシー（能力・行動特性）の中の知識と技術を下から支える人間的な特性で把握・開発されにくいものだが、それこそが重要であり、それを支える組織のサポートシステム作りが必要であるという。それゆえに、《管理者の資質向上のための支援》のシステム化が望ましい。

4) 《地域への視野拡大のための支援》について

看護管理者の能力向上や相互支援を目指した【地域での管理者教育の体制づくり】である。地域での看護管理者同士の情報交換や研修の共同開催などを通して看護部間の連携を促進し、情報を共有することで、中規模病院だからこそできる看護が見いだされる。そして、中間看護管理者が、院外における患者に必要な生活支援に関心を持ち、患者の生活に視点を置いて考える機会となる。今後、医療と生活の両面を見ることができる看護職には大きな期待が向けられている。その期待に応えるためには、看護管理者が地域包括的な視点に基づく看護管理へと意識を変えていくことが必要（吉田，2015）である。

これから、中規模病院が柔軟に新しい役割や機能を果たすためには、中間看護管理者の育成が重要である。そのためには、中規模病院の良さを生かして、その地域で働く多職種とつながり、ネットワークを活用した看護管理者の教育体制を構築することが必要である。

VI. 結 論

1. 中規模病院の看護部長は、中間看護管理者に6つの役割行動を期待していた。病院の理念に基づき【管理者として病院使命の実現】、【病院の理念に貢献できる人材育成】や【患者・家族のニーズに応じた看護の提供】、地域においては【地域のニーズに応じるための多職種連携の推進】、組織においては【職種間の有機的な連携と調整】、任された部署では【成果を上げる職場環境づくり】を期待していた。

2. 中規模病院の看護部長が行っている支援は、11カテゴリであった。それらは支援内容により《管理実践能力向上のための支援》、《人的環境への支援》、《管理者の資質向上のための支援》、《地域への視野拡大のための支援》の大きく4つに分類された。

3. 看護部長が行っている支援は、職員同士の距離が近くインフォーマル・ネットワークが築きやすいという中規模病院の良さを生かし、病院や地域で働く多職種とつながりネットワークを活用しているという特徴があった。

4. 中規模病院が、世の中の変化や地域のニーズに合わせて柔軟に新しい役割や機能を果たすため

には、中間看護管理者の育成が重要であり、院内や地域における看護管理者の教育体制構築の必要性が改めて示唆された。

VII. 本研究の限界と課題

本研究は、参加者9名で一般化するには限界がある。また、看護部長が行っている支援に焦点を当てており、支援の受け手の反応や変化が明らかになっていない。今後は、対象者数の拡大、大規模病院も含めた調査、中規模病院が抱える課題を明確にしながら、看護部長が行っている支援と中間看護管理者の成長との関連について分析していく必要がある。

謝 辞

本研究を行うにあたりご協力賜りました看護部長の皆様、研究へのご指導を頂きました聖泉大学大学院の諸先生方に深く感謝申し上げます。

付 記

本研究は、聖泉大学大学院看護学研究科に提出した修士論文および、第23回日本看護管理学会学術集会において発表した内容に加筆修正を加えたものである。なお、本研究における利益相反は存在しない。

文 献

- Joan, G.S., Yanhong, G., & Huaping, L. (2011): Importance of role competencies for Chinese directors of nursing based on the forces of magnetism. *Journal of Nursing Management*, 19, 153-159.
- 城ヶ端初子. (2015): 実践に生かす看護理論, 第5章 1節, 久美出版, 141, 京都.
- 勝原裕美子. (2015): 看護管理学習テキスト 第2版 看護組織論 第2巻, 第1章 組織とは何か, 日本看護協会出版会, 60-61, 東京.
- 金井 Pak 雅子. (2016): 看護師長の役割から考える院内教育の重要性, *看護展望*, 41 (4), 14-17.
- 倉岡有美子. (2015): 看護師長の成長に影響を与えた上司の支援, *日本看護管理学会誌*, 19 (1), 20-27.

- 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.
- 桑田佐代子, 小木曾加奈子, 今井七重. (2013): 中規模病院における看護職種の職務満足度の現状と課題—「やりがいを感じる時」「やる気をなくす時」「働きやすい職場」とは一, 第43回 (平成24年度) 日本看護学会論文集 看護管理, 127-130.
- 公益社団法人日本看護協会: 「中小規模病院の看護の質の向上に係る研修等に関する調査」報告書 (平成28年度厚生労働省 医療関係者研修費等補助金 看護職員確保対策特別事業), 平成29年3月.
- 小出佳子, 原田千鶴, 宮崎伊久子. (2015): 就任初期の病棟看護師長の役割取得の様相に関する研究, 第45回 日本看護学会論文集 看護管理, 87-90.
- 厚生労働省: 「中小規模病院の看護管理能力向上を支援するガイド (人をひきつけ生き生きと地域に貢献する病院づくり)」, 平成26,27年度 厚生労働科学研究費補助金 地域医療基盤開発推進研究事業, 平成28年2月.
- ライル・M・スペンサー, シグネ・M・スペンサー／梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫: コンピテンシー・マネジメントの展開 [完全版], 生産者出版, 2011, 256-258, 東京.
- 松下博宣. (2011): 病棟経営の要=看護師長を支える仕組みづくりを, *看護*, 6 (7), 12-17.
- 三島美由紀, 今野多美子. (2015): 中規模病院に勤務する看護師長の看護管理実践における役割意識と看護管理行動, 第45回 日本看護学会論文集, 看護管理, 83-86.
- 水野暢子. (2013): 看護中間管理者のキャリア発達過程とそれに関連する要因, *日本看護研究学会雑誌*, 36 (1), 81-92.
- 森山万智, 高橋永子. (2012): 新任看護師長が役割を習得するまでの心の構造, 第42回 (平成23年度) 日本看護学会論文集, 看護管理, 308-311.
- 本村美和, 川口孝泰. (2013): 中規模病院の看護管理者におけるコンピテンシー尺度の開発, *日本看護研究学会雑誌*, 1 (1), 61-71.
- 任和子. (2011): 看護師長に期待する役割—大学病院で必要な対応力, キャリア開発支援, 看護力, 情報活用力—, *看護* 63 (4), 10-14.
- 齊藤千晶, 藤波景子, 湯本淑江, 他. (2016): 看護師長が看護部長に求めている支援, *日本看護評価学会誌*, 6 (1), 1-7.

- 山本雅子, 宮腰由紀子, 高瀬美由紀, 他. (2013): 病院看護職における新任中間管理者の職務動機づけに影響する要因, 日本職業・災害医学会会誌, 61 (1), 62-68.
- 吉田千文. (2015): 特集2 総論「地域包括的視点に基づく看護管理学」を探索する, 看護, 67 (2), 76-81.
- 吉川三枝子, 平井さよ子, 賀沢弥貴. (2008): 優れた中間看護管理者の「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.
- 吉川三枝子, 関根聡子, 高橋由紀, 他. (2012): 新任の中間看護管理者が認識する役割遂行上の困難と必要とする支援, 茨木県立医療大学紀要, 17, 1-11.
- 吉永恵子, 高橋永子. (2012): 昇進後3年未満の看護師長が受けたメンタリング, 第42回 (平成23年度) 日本看護学会論文集, 看護管理, 320-323.

