



## 看護管理業務上の問題解決に関して看護師長の成長につながったと考える副看護部長への相談内容とその支援方法

著者	酒井 美恵, 志田 京子, 撫養 真紀子
引用	大阪府立大学看護学雑誌. 2019, 25 (1), p.11-20
URL	<a href="http://doi.org/10.24729/00005637">http://doi.org/10.24729/00005637</a>

原 著

## 看護管理業務上の問題解決に関して看護師長の成長につながつたと考える副看護部長への相談内容とその支援方法

### Contents of Consultation and the Supporting Methods Demonstrated by Deputy Directors of Nursing for the Growth of Head Nurses Aiming to Problem-Solving to Management Affairs

酒井美恵<sup>1)</sup>・志田京子<sup>2)</sup>・撫養真紀子<sup>3)</sup>

Mie Sakai, Kyoko Shida, Makiko Muya

キーワード：副看護部長，看護師長の成長，看護管理業務上の問題

Keywords: deputy director of nursing, the growth of head nurses, problem to management affairs

#### Abstract

The purpose of this study was to clarify the contents of consultation and the methods demonstrated by deputy director of nursing for the growth of head nurses in terms of problem-solving to management affairs.

As a result of qualitative and inductive analysis, 14 subjects, 3 category, [ward activity] [nursing department organization activity] [interprofessional activity] were extracted as the contents of consultation demonstrated by deputy director of nursing for the growth of head nurses, and 13 categories: [be prepared for problems and consultations] [organize information] [exercise adjusting ability] [utilize operational organization in nursing departments] [utilize resources in nursing departments] [take actions as a leader] [understand the feelings of head nurses] [tackle problem solving together] [wait and see] [encourage head nurses to tackle problem solving subjectively] [leave the job to them] [communicate approval] [acknowledge the change of head nurses'actions] were extracted as the support methods. It was suggested that deputy director of nursing demonstrated support considering the head nurses' readiness levels.

#### 要旨

本研究は、看護管理業務上の問題解決に関して看護師長の成長につながつたと考える副看護部長への相談内容とその支援方法について明らかにすることを目的とした。参加者14名を質的記述的分析した結果、看護師長の成長につながつたと考える副看護部長への相談内容は【病棟内活動】【看護部組織活動】【他職種間活動】の3カテゴリー、支援方法として【問題や相談の発生に備える】【情報を整理する】【調整力を発揮する】【看護部内の運営組織を活用する】【看護部内のリソースを活用する】【副看護部長が主体となって行動を起こす】【看護師長の心情を理解する】【共に問題解決に取り組む】【成り行きを見守る】【看護師長が主体的に問題解決に取り組むよう促す】【仕事を任せる】【承認を伝える】【看護師長の行動変化を捉える】の13カテゴリーが抽出された。副看護部長は、看護師長のレディネスのレベルを考慮した支援を実施していることが示唆された。

受付日：2018年9月26日 受理日：2018年12月20日

1) 近畿大学医学部奈良病院

2) 大阪府立大学大学院看護学研究科看護管理分野

3) 兵庫県立看護大学 看護学部

## I. 研究の背景

一般病床を有する病院は、急性期疾患または重症患者への治療を行う高度専門医療機関として機能しており（茂野，2012），在院日数の短縮に伴う業務の煩雑さ，緊急入院の増加，医療安全管理への対応といった経営管理上の課題がある（中澤，2002；井部ら，2017；福田，2017）．第一線で看護サービスの管理を行う看護師長は，安全で良質な医療の提供，チーム医療の推進，病床運営，働きやすい職場づくりといった看護管理業務を担いその役割はますます拡大している（吉川ら，2008）．

看護師長が直面した看護管理上の問題（吉川ら，2008；東堤ら，2012；森山ら，2012；水野，2013；倉岡，2015）に対し，上司からの惜しみない支援や承認，支持により困難を乗り越え，その結果，意欲の高まり，自信の復活から新しい職務への挑戦へと自らの成長を実感している．しかし，その一方，看護管理上の悩みとして，相談窓口が見つからない，上司が迅速に対応してくれない（吉川ら，2012），スタッフの人材育成をする中で悩みを相談する場がない（井上ら，2015）とも報告しており，日本では，看護協会等の職能団体による教育システムに依存（山本他，2013）していたり，各施設に任されている現状がある．

松尾（2013）は管理職の成長を，課題達成のための知識・技術・行動の総合体を獲得することと捉え，その促進の重要性を指摘している．中間管理者として看護単位の管理責任を担う看護師長は，組織集団を意欲づけ患者に望ましい成果を挙げるのが責務であることから（井部ら，2017），看護師長の成長が求められる．

看護師長の上司として看護部長，副看護部長が存在する．看護部長は，看護職員の仕事を支えるシステムを作る責任・役割・課業の権限（井部ら，2017）があり副看護部長はその補佐役としての役割を果たす．中根（2013）は，看護管理者のキャリア発達におけるメンターとして上司が7割を占めていることを報告し，倉岡（2015）は，優れた看護師長を対象に看護師長の成長に影響を与えた上司の支援の中で，上司のほとんどが看護部長と副看護部長であったと報告している．近年，上司である看護部長が看護職副院長として登用され（日看協，2016），看護管理のみならず病院の経営管理運営や組織改革に取り組む大きな責任（兼平，2018）が課せられている．日本看護協会(2012)の「病院勤務の看護職の賃金に関する調査報告書」

より，一般病床施設の53.0%に副看護部長が介在すると考えられる．看護部長の代行者である副看護部長が何らかの形で看護師長の支援に取り組んでいるのではないかと推測するが副看護部長を対象にした先行研究が十分になく，看護師長の成長につながる副看護部長が行う看護師長への具体的な支援に関する研究は見当たらない．

本研究において，看護管理業務上の問題解決に関して看護師長の成長につながったと考える副看護部長への相談内容とその支援方法について明らかにすることにより，看護師長育成の示唆を得ることができ，組織の医療・看護サービスの向上に寄与すると考える．

## II. 目的

看護管理業務上の問題解決に関して看護師長の成長につながったと考える副看護部長への相談内容とその支援方法について明らかにすること．

## III. 用語の定義

1. 看護管理業務上の問題とは，看護師長が安全で良質な医療の提供，チーム医療の推進，病床運営，働きやすい職場づくり等行う上で副看護部長が相談を受けた業務上の問題とする．
2. 副看護部長とは，組織図上スタッフ機能に置かれ看護部長の補佐を行う看護管理者とする．
3. 成長とは，松尾（2013）の定義のもとに，看護師長が看護管理業務上の問題解決に取り組む中で，意欲的に知識・技術・行動を獲得することとする．

## IV. 研究方法

### 1. 研究デザイン

半構成的面接法による質的記述的研究である．

### 2. 研究参加者

関西圏内の病床数300床以上の一般病床を有し便宜的抽出した8施設で，組織図上スタッフ機能に置かれ，看護師長を支援する立場で3年以上従事している副看護部長15名を対象とした．なお，看護管理者が就任後約3年から5年で自己能力評価の高い領域に移行する（塚越，2001）ことから対象を3年以上とした．選定は，看護部長より該

当する副看護部長に研究協力依頼書の手渡しを依頼し、研究協力意思のある副看護部長より研究者に連絡を受けることとした。研究参加の意思を示した副看護部長に研究者から連絡し口頭と書面にて研究参加の同意を得た。

### 3. データ収集方法と調査期間

方法は、研究者が作成したインタビューガイドに基づき、半構造化面接法を用い実施した。面接調査実施前に、本研究における成長の定義などについて十分説明した。調査期間は2015年12月～2016年7月である。

### 4. 面接内容

- 1) 年齢, 看護経験年数, 専門学歴, 副看護部長経験年数, 現在担当する主な業務, 認定看護管理者教育課程受講の有無
- 2) 看護師長から相談を受けた際に行った支援が, 看護師長の成長につながった事例
- 3) その支援の内容と, 支援の方法 (知識の提供, 技術の伝授を含める)
- 4) その際には, 何をどのように判断し, その支援を行おうと思ったのか
- 5) その際において成長したと判断した看護師長の言動

### 5. 分析方法

インタビュー内容を逐語録とし、看護師長の成長につながったと考える副看護部長への相談内容とその支援方法に着目しデータを抽出した。抽出したデータの意味を要約した上でコード化し、意味内容を忠実に比較検討しながらサブカテゴリー、カテゴリーへと抽象度を上げた。信用性の確保は、データ分析の結果を研究参加者に提示しメンバーチェックを行った。研究の全過程を通じて複数の看護管理学分野の研究者よりスーパーバイズを受けた。

### 6. 倫理的配慮

研究参加者へ研究目的, 方法, 任意性, 匿名

性, 個人情報の保護, データの管理の厳守, 研究参加に対する自由意思の尊重, 途中辞退の自由, 拒否しても不利益が及ばないこと, 結果の公表等を口頭及び書面で同意を得た。面接調査は、業務に支障のない時間にプライバシーが守られる個室で行った。面接内容は研究参加者に許可を得たうえでICレコーダーに録音した。

本研究は、大阪府立大学大学院看護学研究科研究倫理審査委員会に承認を得て実施した (承認番号: 27-48)。

## V. 結果

### 1. 研究参加者の属性

研究参加者となった副看護部長15名のうち1名は、インタビューの内容において、看護管理業務上の問題解決に関して看護師長の成長につながったと考える副看護部長への相談内容とその支援方法が語られていなかったために除外とし、分析対象者は14名とした。年齢は42歳～59歳 (平均年齢52.6歳)、1名は男性で13名は女性、看護師経験年数は19年～38年 (平均30.6年)、専門学歴は看護短期大学が1名、助産養成学校1名、看護専門学校11名であった。副看護部長経験年数は3年～10年 (平均5.6年)、現在担当する主な役割は教育、人事、業務、経営等であり、認定看護管理者資格を有する者は6名であった。病床規模は、400床以上～1000床未満であった。

### 2. 分析結果

看護師長の成長につながったと考える副看護部長の相談内容とその支援方法を以下に示す。相談内容として3カテゴリーと15のサブカテゴリー、支援方法は13カテゴリー、43のサブカテゴリーが抽出された。また、支援方法について抽出された13カテゴリーは、さらに大カテゴリーとして7カテゴリーと6カテゴリーの2つに大別された (表1, 表2)。《 》は大カテゴリー、【 】はカテゴリー、〈 〉はサブカテゴリー、「 」はコードで示す。

表1 看護師長の成長につながったと考える副看護部長が行う相談内容

カテゴリー	サブカテゴリー
病棟内活動	人材育成/勤務表/人員計算/退職/ハラスメント/物品管理/残業/人員確保
看護部組織活動	委員会の運営/新たなしくみの導入/看護体制の変換
他職種間活動	部署編成/薬剤部との薬剤管理/派遣看護助手への対応/医師とのコミュニケーション

表2 看護師長の成長につながる副看護部長が行う支援の方法

大カテゴリー	カテゴリー	サブカテゴリー
副看護部長自らが取り組む行動	問題や相談の発生に備える	問題につながるような状況を注意して気を配る/看護師長の特性,能力を理解する
	情報を整理する	問題の明確化にむけた整理/問題解決に向けての整理
	調整力を発揮する	場をもつ/多方面への情報の共有/方向づけする/相互関係を活用し,問題解決の結果を確認する
	看護部内の運営組織を活用する	関連する委員会を活用する/看護師長会を活用する
	看護部内のリソースを活用する	相談対応者を変える/関連部署の同意を得る
	副看護部長が主体となって行動を起こす	トップマネージャーの権限に基づいて仕事を引き取る/他職種連携を図るために仕事を引き取る/看護部内の連携作りのために仕事を引き取る/看護単位を管理する看護師長だけでは対処しきれない仕事を引き取る
	看護師長の心情を理解する	思いを受け止める/労をねぎらう/思いを察する/相手の立場を理解する.
看護師長の主体的な行動を支援する副看護部長の行動	共に問題解決に取り組む	共同で作業する/副看護部長の経験を伝授する
	成り行きを見守る	成り行きを見守る
	看護師長が主体的に問題解決に取り組むよう促す	物の見方,考え方を指南する/問題解決の示唆を与える/看護部長から受けた助言を自分の言葉に変えて看護師長に伝える/看護師長が与えられた課題を達成するようやりとりする/問題解決プロセスを誘導する/意向を尊重する/看護師長の判断基準を確認する/仕事を後押しする/課題経験の機会を与える
	仕事を任せる	看護師長の能力を見極め,役割を任せていく/看護師長,副看護部長や主任との連携を促す
	承認を伝える	看護師長の部下の成長を認める/他職種による承認を伝える
	看護師長の行動変化を捉える	報告,連絡,相談内容の変化/感情表現の変化/スタッフと共に取り組んでいる/コミュニケーション力の向上/前向きな行動/思考プロセスの変化/スタッフを大事にする発言

## 1) 看護師長からの相談内容

### (1) 【病棟内活動】

このカテゴリーは、スタッフ管理や物の管理に関した相談内容を示し、〈人材育成〉〈勤務表〉〈人員計算〉〈退職〉〈ハラスメント〉〈物品管理〉〈残業〉〈人員確保〉で構成された。〈人材育成〉は「安全を守っていくためにどのようにスタッフの育成をしていいか」、〈勤務表〉は「2年目の看護師長から勤務表が組めない」、〈人員計算〉は「7対1の人員計算,夜勤時間の計算の仕方がわからない」といったコードで構成された。〈退職〉は「新人が辞めたい」、〈ハラスメント〉は「ハラスメントに対してどう対応していいか分からない」、〈物品管理〉は「補助具の点検,整備ができていない」といったコードで構成された。〈残業〉は「業務改善をしていても残業が一向に減らない」、〈人員確保〉は「ベテラン看護師長より忙しくて人がほしい」といったコードで構成された。

### (2) 【看護部組織活動】

このカテゴリーは、看護部の組織的活動に関した相談内容を示し、〈委員会の運営〉〈新たなしくみの導入〉〈看護体制の変換〉で構成された。〈委員会の運営〉は「委員会での役割をどのように果たせばいいのか」といったコードで構成された。〈新たなし

くみの導入〉は「師長自ら作成しうまく活用できたキャリアシートを一人で活用しているのか」、〈看護体制の変換〉は「看護体制を変えるために担当を任された看護師長から,今後どのように動けばいいのか」といったコードで構成された。

### (3) 【他職種間活動】

このカテゴリーは、他職種との調整に関した相談内容を示し、〈部署編成〉〈薬剤部との薬剤管理〉〈派遣看護助手への対応〉〈医師とのコミュニケーション〉で構成された。〈部署編成〉は「増床運用について」、〈薬剤部との薬剤管理〉は「ハイリスクの薬剤管理」、〈派遣看護助手への対応〉は「派遣会社の補助員対応に困っている」、〈医師とのコミュニケーション〉は「部署の担当医師,チーム作りが難しい」といったコードで構成された。

## 2) 副看護部長の支援方法

### (1) 【問題や相談の発生に備える】

このカテゴリーは、日常的に起こりうる問題や相談に対して対応できるよう準備をしている支援方法を示し、〈問題につながるような状況を注意して気を配る〉〈看護師長の特性,能力を理解する〉で構成された。〈問題につながるような状況を注意して気を配る〉は「人員配置を見て安全な病棟管理がで

きるかどうか注意を払う」,〈看護師長の特性,能力を理解する〉は「看護経験知を把握している」といったコードで構成された。

### (2) 【情報を整理する】

このカテゴリーは,相談を受けた後,問題となる原因分析,解決に向けた整理を行おうとする支援方法を示し,〈問題の明確化にむけた整理〉〈問題解決に向けての整理〉で構成されていた。〈問題の明確化にむけた整理〉は「相談を受けた際に疑問に感じたことを確認する」,〈問題解決に向けての整理〉は「提示されたデータに偏りがあることを確認する」といったコードで構成された。

### (3) 【調整力を発揮する】

このカテゴリーは,折り合いをつける技能を発揮した副看護部長の支援方法を示し,〈場をもつ〉〈方向づけする〉〈多方面への情報共有〉〈相互関係を活用し,問題解決の結果を確認する〉で構成されていた。〈場をもつ〉は「相談にきた看護師長たちと意見交換会の場を設ける」,〈方向づけする〉は「委員会のオブザーバーとして進むべき方向を定める」,〈多方面への情報の共有〉は「診療科,病棟に任せておく次元ではないと判断し,病棟の現状を副院長に伝える」,〈相互関係を活用し問題解決の結果を確認する〉は「病棟ラウンドで主任,副看護師長から得た問題情報をどう解決したのか看護師長に確認する」といったコードで構成された。

### (4) 【看護部内の運営組織を活用する】

このカテゴリーは,看護部内の委員会や会議を活用するという支援方法を示し,〈関連する委員会を活用する〉〈看護師長会を活用する〉で構成されていた。〈関連する委員会を活用する〉は「キャリアシートの導入準備として,委員会を巻き込む」,〈看護師長会を活用する〉は「看護師長の意見によって始まった活動の評価を公表する」といったコードで構成された。

### (5) 【看護部内のリソースを活用する】

このカテゴリーは,看護部にある資源を有効に活用し,応援機能を発揮しようとする支援方法を示し,〈相談対応者を変える〉〈関連部署の同意を得る〉で構成されていた。〈相談対応者を変える〉は「看護師長の特性を知っている他の副看護部長からの指導を試みる」,〈関連部署の同意を得る〉は「応援の業務範囲をグループ内で決める」といっ

たコードで構成された。

### (6) 【副看護部長が主体となって行動を起こす】

このカテゴリーは,副看護部長が問題解決の一端を担い,権限と責任のもと,率先して行動する支援方法を示し,〈トップマネージャーの権限に基づいて仕事を引き取る〉〈他職種連携を図るために仕事を引き取る〉〈看護部内の連携作りのために仕事を引き取る〉〈看護単位を管理する看護師長だけでは対処しきれない仕事を引き取る〉で構成されていた。〈トップマネージャーの権限に基づいて仕事を引き取る〉は「診療科の組み合わせについて院長と交渉する」,〈他職種連携を図るために仕事を引き取る〉は「医師との面談で看護師長の考えを代弁し,協力を依頼する」,〈看護部内の連携作りのために仕事を引き取る〉は「同じフロア間や全病棟間の応援体制を作る」,〈看護単位を管理する看護師長だけでは対処しきれない仕事を引き取る〉は「医師との関係性がよくないことを把握し,運用整理を行う際,副看護部長が介入する」といったコードで構成された。

### (7) 【看護師長の心情を理解する】

このカテゴリーは,日々試行錯誤しながら,現場を管理する看護師長への気遣いをする支援方法を示し,〈思いを受け止める〉〈労をねぎらう〉〈思いを察する〉〈相手の立場を理解する〉で構成されていた。〈思いを受け止める〉は「初めての委員会を担当する看護師長の不安に共感する」,〈労をねぎらう〉は「病棟に赴き,管理者全般にねぎらいの言葉をかける」,〈思いを察する〉は「増床準備に取りかけられない看護師長の思いを察する」,〈相手の立場を理解する〉は「相手のペースを尊重しながら増床運用について確認する」といったコードで構成された。

### (8) 【共に問題解決に取り組む】

このカテゴリーは,看護師長と共に一緒に思考したり一緒に取り組もうとする支援方法を示し,〈共同で作業する〉〈副看護部長の経験を伝授する〉で構成されていた。〈共同で作業する〉は「状況を聞きながら勤務者の組み合わせを一緒に確認する」,〈副看護部長の経験を伝授する〉は「効果的な学習方法を伝授する」といったコードで構成された。

### (9) 【成り行きを見守る】

このカテゴリーは,副看護部長自らは行動をおこさず事の成り行きを見守る支援方法を示し,〈成

り行きを見守る)で構成されていた。〈成り行きを見守る)は「看護師長の特性を把握し、看護師長の取り組みが承認されるまで見守る」といったコードで構成された。

(10) 【看護師長が主体的に問題解決に取り組むよう促す】

このカテゴリーは、看護師長が問題解決に取り組む上で、自らが意思決定し解決していく過程を支援しようとする支援方法を示し、〈物の見方、考え方を指南する)〈問題解決の示唆を与える)〈看護部長から受けた助言を自分の言葉に変えて看護師長に伝える)〈看護師長が与えられた課題を達成するようやりとりする)〈問題解決プロセスを誘導する)〈意向を尊重する)〈看護師長の判断基準を確認する)〈仕事を後押しする)〈課題経験の機会を与える)で構成されていた。〈物の見方、考え方を指南する)は「人員不足の相談を受ける度に、7対1を基準にした看護師必要数を質問する」、〈問題解決の示唆を与える)は「医師の特徴を踏まえ、伝え方や場面、場を工夫し、患者の退院を促すことができるのではないかと提案する」、〈看護部長から受けた助言を自分の言葉に変えて看護師長に伝える)は「看護部長から受けた助言を看護師長への指導で活用する」といったコードで構成された。〈看護師長が与えられた課題を達成するようやりとりする)は「アドバイスしたことに対して看護師長とやり取りをする」、〈問題解決プロセスを誘導する)は「看護師長、主任が主体的に、問題点、対策を考えていくよう導く」、〈意向を尊重する)は「看護師長の考えをいろいろ聞きながら行動する」といったコードで構成された。〈看護師長の判断基準を確認する)は「シフト表の看護師長の判断基準を確認する」、〈仕事を後押しする)は「看護師長がやるべきと判断したことで相談があれば後押しをする」、〈課題経験の機会を与える)は「運営経験をさせて成功体験に導くようかわる」といったコードで構成された。

(11) 【仕事を任せる】

このカテゴリーは、看護師長の役割付与の機会を活用して、部下の参加を促し自主的な判断を促す支援方法を示し、〈看護師長の能力を見極め、役割を任せていく)〈看護師長、副看護師長や主任との連携を促す)で構成されていた。〈看護師長の能力を見極め、役割を任せていく)は「現場に近い仕事を選択し、最初は負担感を考慮し徐々に役割を任せる」、〈看護師長、副看護師長や主任

との関係づくりを促す)は「病棟全体の把握をし主任にも相談しながらことをすすめるよう助言する」といったコードで構成された。

(12) 【承認を伝える】

このカテゴリーは、行動変化や成果に気づき客観的な情報に基づいて事実を伝える支援方法を示し、〈看護師長の部下の成長を認める)〈他職種による承認を伝える)で構成された。〈看護師長の部下の成長を認める)は「当直のラウンド時、担当部署のリーダー能力が向上していることを看護師長に伝える」、〈他職種による承認を伝える)は「医師から認められる」といったコードで構成された。

(13) 【看護師長の行動変化を捉える】

このカテゴリーは、看護師長が成長したと副看護部長が捉えた行動変化を示し、〈報告、連絡、相談内容の変化)〈感情表現の変化)〈スタッフと共に取り組んでいる)〈コミュニケーション力の向上)〈前向きな行動)〈思考プロセスの変化)〈スタッフを大事にする発言)で構成されていた。〈報告、連絡、相談内容の変化)は「対策も含めた相談にくるようになった」、〈感情表現の変化)は「後ろ向きな発言がなくなり、表情が明るくなったことを確認している」、〈スタッフと共に取り組んでいる)は「限られた人材でスタッフを巻き込みながら体制を変更し、病棟管理を行っている」といったコードで構成された。〈コミュニケーション力の向上)は「隣接する看護師長に相談しながら、医師にしっかり話ができるようになっていく」、〈前向きな行動)は「リーダーシップを発揮し、2ヶ月後ハイケアユニットの算定が100%になった」、〈思考プロセスの整理)は「看護師長が副看護部長と同じように思考できるようになってきたことを評価する」、〈スタッフを大事にする発言)は「スタッフの行動を承認した発言が聞かれるようになったことを評価している」といったコードで構成された。

(14) <副看護部長自らが取り組む行動>

支援の方法について抽出された13カテゴリーのうち7カテゴリーである【問題や相談の発生に備える】【情報を整理する】【調整力を発揮する】【看護部内の運営組織を活用する】【看護部内のリソースを活用する】【副看護部長が主体となって行動を起こす】【看護師長の心情を理解する】は、副看護部長が前面に行動し、課題に自らも取り組

もうとする支援方法を示す。

(15) 《看護師長の主体的な行動を支援する副看護部長の行動》

支援方法について抽出された13カテゴリーのうち6カテゴリーである

【共に問題解決に取り組む】【成り行きを見守る】【看護師長が主体的に問題解決に取り組むよう促す】【仕事を任せろ】【承認を伝える】【看護師長の行動変化を捉える】は、看護師長の主導を尊重しながら課題解決に取り組もうとする支援方法を示す。

## VI. 考察

### 1. 看護師長の成長につながったと考える副看護部長の相談内容の特徴

相談内容は、【病棟内活動】、【看護部組織活動】、【他職種間活動】と多岐にわたっていた。【病棟内活動】に関するものは人材育成から物品運用まで含まれており、看護組織の管理に関する問題に関する既存研究である久米ら（2011）、井上ら（2015）の報告と類似していた。【看護部組織活動】に関するものは、看護師長の役割として看護部組織の会議、運営委員会への参画や看護提供システムの評価（平田ら、2013）があり、看護部全体で取り組む内容として副看護部長が相談を受けていたと考える。【他職種間活動】に関するものは、看護部組織を超えて、病院内にある機能を活用し、調整を図る必要があることから看護師長だけでは問題解決できないことであった。看護管理者は病院経営に積極的に関与することも求められ（長谷川、2013）、円滑な病棟運営を実践するために医師の協力や他職種との協働作業は必要不可欠であり、副看護部長の介入を必要とする相談内容であったと考える。

### 2. 看護師長の成長につながったと考える副看護部長が行う支援方法の特徴

#### 1) 副看護部長が自ら取り組む行動と看護師長の主体的な行動を支援する副看護部長の行動

支援の方法について抽出された13カテゴリーは、《副看護部長自らが取り組む行動》《看護師長の主体的な行動を支援する副看護部長の行動》の2つに大別された。

副看護部長は、常日頃から【問題や相談の発生に備える】の行動を示している。危機を事前に予知することや常に状況の変化を把握し危機を回避することは先を見越したマネジメントであると述

べている者もいる（中川、2009；大串、2015）。〈問題につながるような状況を注意して気を配る〉ことは事前に察知し起こりうる事象に対して予測を基に介入を行う準備状況を維持しているといえる。また、〈看護師長の特長、能力を理解する〉ことは個人のレディネスのレベルによっても支援のスタイルが違う（Hersey, et al., 1996）ため、副看護部長は常日頃から看護師長の言動や発言を観察し個々の強みや弱みを把握し相談を受けた際の自らの支援方法を決定する糸口としていた。

【情報を整理する】は、「相談を受けた際に疑問に感じたことを確認する」ことや「提示されたデータ整理に偏りがあることを確認する」ことから、相談を受ける中で問題解決を行うための副看護部長自らが現状を把握、分析、取り組むべき内容を思考していると考えられる。

【調整力を発揮する】【看護部内の運営組織を活用する】【看護部内のリソースを活用する】は、取り組むべき問題に対して、〈場をもつ〉〈方向づけする〉ことや〈関連する委員会を活用する〉〈関連部署の同意を得る〉といった看護部組織内にある機能を有効に活用していることを示す。場のマネジメントは、場の生成と生成した場を生き生きと動かしていくためのかじ取りのマネジメントがポイントになり（大野、2013）、印南（1997）は集団での意思決定は視点やものの見方が一人よりも多様化・多角化することと決定の実行可能性が高まると述べている。看護師長との意見交換の機会を通じて相互理解を深め、〈方向づけ〉を行う機会と捉えているといえる。また、〈関連する委員会を活用する〉ことや、〈関連部署の同意を得ること〉で他者や集団を巻き込み、副看護部長が積極的に効果的な問題解決の促進を実施していたと考える。

【副看護部長が主体となって行動を起こす】は、〈トップマネージャーの権限に基づいて仕事を引き取り〉上層部へ、〈他職種連携を図るために仕事を引き取り〉横断的につなげ、〈看護部内の連携作りのために仕事を引き取ること〉で看護部内へ行動を起こしていた。江幡（2010）は、看護部の組織改革の際に関連する医師や他職種へ影響力を行使する必要がある、副看護部長の力が発揮される場面としては当然のことであると述べており、副看護部長は補佐の役割として幅広い。【看護師長の心情を理解する】は、問題解決の実施状況の中で〈相手の立場を理解する〉ことにより看護師長の努力や頑張りを認めていた。仕事に最も影響する上司の行動として人間として尊重するこ



と (Teresa. M, et al., 2008) であり, 常日頃から看護師長の理解を深め関係性を維持していると考え.

【共に問題解決に取り組む】【看護師長が主体的に問題解決に取り組むよう促す】は, 看護師長の考えを尊重しながらも円滑に問題解決に取り組むことができるよう, 指示や提案をしながら多面的な支援を提供するよう行動していると考え. Craton (1996) は, 自己決定性を高めることは学習者一人だけでできる独学ではなく, 他者とかがわりあうプロセスであると述べている. 看護師長への問いかけや共に実践を行い, 段階的なアプローチを行い看護師長の行動変化に関わっていると考える. 【成り行きを見守る】は, 積極的な行動はあえてせずに動向を俯瞰している行動を示し, 鷲田 (2006) は教育やケアは相手がいつの日か自らの足で立つ, 立て直すのを待つことが大きな意味をなすと述べており, 時間と労力を必要とすると考えるが看護師長の成長を促す支援であると考え. 【仕事を任せる】は, その特徴として自律性を促し支援することにある (グロービス・マネジメント・インスティテュート, 2004). すなわち, プロセスを通じて看護師長の能力を見極めて, 判断しながら業務を任せていくよう行動していると考え. 【承認を伝える】は, 看護師長をよく観察し看護師長の管理行動の成果や変化を具体的に本人に伝えることにより自己効力感や達成感につながることを期待するものと考え. 太田 (2008) は, 人は他者から承認されることで自分を認めるものであると述べており, 看護師長の自信につなげるための支援を行っていた. 【看護師長の行動変化を捉える】は, 問題解決を自ら実施した上での〈報告, 連絡, 相談内容の変化〉や, 他のメンバーと共に部署運営を図っている中での〈コミュニケーション力の向上〉や〈スタッフを大事にする発言〉行動を副看護部長が把握し, 看護師長の成長を見極めていくことが明らかになった.

## 2) 看護師長の成長に合わせた状況対応リーダーシップモデルの活用

問題解決への支援として, 普段から副看護部長は【問題や相談の発生に備える】ように努めていた. 看護師長から相談を受け, 【情報を整理する】【調整力を発揮する】【看護部内の運営組織を活用する】【看護部内のリソースを活用する】といった原因分析, 調整を行い, 【共に問題解決に取り組む】【看護師長が主体的に問題解決に取り組むよう促す】【成り行きを見守る】【仕事を任せる】

といった看護師長への支援を行っていたのではないかと考えられた. また, 【看護師長の行動変化を捉える】ことで師長の成長度を判断し, 副部長はその支援方法をよりエンパワメントした方法へと修正し, 【承認を伝える】ことでその成長をフィードバックしていたと考えた. これらの支援行動に着目すると, 副看護部長が日々の日常的状況の中でかかわりから主体性を育む状況対応リーダーシップモデルに関連しているのではないかと考えた.

Hersey, et al. (1996) は, 状況対応リーダーシップモデルについて, 課題を達成させるために協働的行動と指示的行動の2軸のマトリックスによって4つのリーダーシップスタイルを示し, 部下のレディネスのレベルの増減, 向上の段階の高低に合わせた働きかけを明らかにしている. 具体的に指示し事細かに監督する教示的スタイルは, 〈共同で作業する〉の「状況を聞きながら勤務者の組み合わせを一緒に確認する」, 〈物の見方, 考え方を指南する〉の「人員不足の相談を受ける度に7対1を基準にした看護師必要数を質問する」, 〈課題経験の機会を与える〉の「運営経験をさせて成功体験に導くようかかわる」より説明でき, 一歩ずつ教え助けるといったリーダー行動であるといえる.

対話や質問の機会を与えたりリーダーの考えを説明し疑問に答える説得的スタイルは, 〈問題解決の示唆を与える〉の「医師の特徴を踏まえ, 伝え方や場面, 場を工夫し, 患者の退院を促すことができるのではないかと提案する」, 〈問題解決プロセスを誘導する〉の「看護師長, 主任が主体的に, 問題点, 対策を考えていくよう導く」, 〈看護師長の判断基準を確認する〉の「シフト表の看護師長の判断基準を確認する」, 〈看護師長が与えられた課題を達成するようやり取りをする〉の「アドバイスしたことに対して看護師長とやり取りをする」より説明できる. 引き続き指示を与えきめ細かな確認は行うが, 課題の理解度を確認したり看護師長の考えを引き出すよう促しながら事を進めていくリーダー行動であるといえる.

考えを合わせて決められるよう促す参加的スタイルは, 〈意向を尊重する〉の「看護師長の考えをいろいろ聞きながら行動する」, 〈仕事を後押しする〉は「看護師長がやるべきと判断したことで相談があれば後押しをする」からいえる. 自発的な改善の努力を奨励することが管理職や従業員の態度と行動を生み出す基盤となるという浅井 (2013) の論説でも説明でき, 副看護部長は看護

師長の意思決定を尊重し課題に取り組むよう支援していたといえる。

〈看護師長の能力を見極め役割を任せていく〉の「現場に近い仕事を選択し、最初は負担感を考慮し徐々に役割を任せる」ことは、看護師長自身で問題解決ができると副看護部長は評価し、仕事遂行の責任を委ねる委任的スタイルをとっていると考えられる。本研究では、副看護部長は看護師長のレディネスのレベルを見極め、【看護師長の行動変化を捉える】ことで看護師長主導での問題解決に向けた支援を行っていたことが示唆された。

### 3. 看護師長への支援における副看護部長の組織内での役割

副看護部長が看護師長の自主的な相談をうけ、看護師長と共に問題解決プロセスを展開、看護師長の役割取得やキャリア発達過程において支援を行っていた。今日のように先の見通しが定かでない変化の時代には常に改革、革新の提案が大切であり、高度で複雑な問題解決業務も多く、それだけに適切な補佐の役割が強く要望される（斎藤，2001）。また、副看護部長が〈看護部長から受けた助言を自分の言葉に変えて看護師長に伝える〉ことから、看護部長に情報を提供し、組織として行動につなげていることも明らかになった。江幡（2010）は、看護部長がビジョンを打ち出し組織が抱える課題を達成するのは一人では不可能であり、部下の力で生かしてもらって初めて達成可能となると述べ、Clark（2004）は、副看護部長は組織として個人の可能性を引き出し、組織の効率性の追求にバランスをおくと述べている。よって、副看護部長は、看護サービスが直接提供される現場を管理する看護師長からの【病棟内活動】【看護部組織活動】に関する相談・助言の役割を担い、看護部のビジョンと組織戦略を策定する立場として非常に重要である。さらには、副看護部長は部下以外に医師や他職種、目標達成に影響力のある人を見極め、協力体制を構築する対人影響力が求められる（江幡，2010）。今回、「診療科の組み合わせについて院長と交渉する」ことや「医師との面談で看護師長の考えを代弁し、協力を依頼する」等【他職種間活動】としてアプローチをし、リッカートが提唱する人と人、人と組織、組織と組織を有効に結びつけ、トップとフォロワーをつなぐ連結ピンの機能を果たしているといえる。

## VII. 研究の限界と今後の課題

研究参加者が300床以上の一般病棟の施設でかつスタッフ機能に置かれた副看護部長に限定しており、施設の規模によって副看護部長の位置づけや役割が変化することが考えられ、副看護部長が行う看護師長への支援内容の全てを示せているとはいえない。また、医療環境や病院機能のあり方も刻々と変化している中で、今後、相談内容とその支援方法が変化する可能性がある。今後の課題として、施設規模や組織機能を変えてデータを蓄積し、看護師長への支援についてさらに検討していく必要がある。

## VIII. 結論

本研究は、看護管理業務上の問題解決に関して看護師長の成長につながったと考える副看護部長への相談内容とその支援方法について明らかにすることを目的にした結果、看護師長の成長につながったと考える副看護部長の相談内容は3カテゴリー、その支援方法は13カテゴリーが導き出された。さらに看護師長を支援する副看護部長の行動の特徴として、《副看護部長自らが取り組む行動》と《看護師長の主体的な行動を支援する副看護部長の行動》に大別され、問題解決への支援として、副看護部長は看護師長の主体性を育むようかわり、看護師長の行動変化を捉えて支援の行動を変化させ、看護師長を承認していたのではないかと考えられた。さらに副看護部長は、看護師長のレディネスのレベルに合わせて状況対応リーダーシップを発揮していることが示唆された。

## 謝辞

本研究にご協力いただきました看護部長、副看護部長の皆様へ深く感謝申し上げます。なお、本研究は、平成28年度大阪府立大学大学院看護学研究科博士前期課程に提出した修士論文の一部を加筆・修正したものである。

## 文献

- Amabile, T. M, Kramer, S, J (2007) : Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance / DIAMONDハーバード・ビジネス編集部訳 (2009) : 動機づける力. 67-72,ダイヤモンド社, 東京.
- 浅井千秋 (2013) : 組織特性, リーダーシップ行動及び就業

- 態度が自発的職務改善に与える影響. 実験社会心理学研究, 52(2), 79-90.
- Craton, P.(1996): Professional development as transformative learning. New perspectives for teachers of adults. San Francisco.
- Clark, M, J(2004): Learning the organization model for health system.
- Analysis for new nurse administrators. nursing leadership forum, 9(1), 28-36.
- 江幡恵子(2010): トップはセカンドによって生かされる. 看護実践の科学, 35(12), 6-11.
- グロービス・マネジメント・インスティテュート(2004): MBAマネジメントブック, 178-179.ダイヤモンド社, 東京.
- 長谷川美栄子(2013): 看護師長に期待する経営参加. 看護展望, 38(13), 1196-1198.
- Hersey, P, Blanchard, K. H, Johnson, D. E. (1996): Management of Organizational Behavior/山本成二, 山本あずさ訳(2000): 行動科学の展開. 190-198, 260-270, 生産性出版, 東京.
- 福田紀子(2017): 看護師長による医療事故当事者及び看護チームへの支援. 日本看護科学会誌, 37, 263-271.
- 東堤久恵, 青山ヒフミ, 勝山貴美子(2012): 就任初期の看護師長が役割移行において役割を取得するプロセス. 大阪府立大学看護学部紀要, 18(1), 11-12.
- 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, 50(4), 15-24.
- 井部俊子, 中西睦子(2017): 看護管理学習テキスト看護管理概論. 137-140, 日本看護協会出版会, 東京.
- 井部俊子, 中西睦子(2017): 看護管理学習テキスト看護経営・経済論. 104-118, 日本看護協会出版会, 東京.
- 印南一路(1997): 優れた意志決定. 273-280, 中央公論社, 東京.
- 井上祐子, 倉田節子, 岡須美恵(2015): 中堅の中間看護管理者がとらえる人材育成に関する問題. ヒューマン研究学会誌, 6(2), 27-34.
- 兼平華恵(2018): 病院経営における看護管理職の役割—看護職副院長に焦点を当てて—. 北海道学園大学大学院経営学研究科, 16, 19-42.
- 久米龍子, 久米和興(2011): 病棟看護組織の機能に関する一考察. 豊橋創造大学紀要, 15, 133-143.
- 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), 20-26.
- 公益社団法人日本看護協会(2012): 病院勤務の看護職の賃金に関する調査報告書(2015/6/11閲覧) [https://www.nurse.or.jp/nursing/shuroanzen/wage/pdf/wage\\_report\\_2012.pdf](https://www.nurse.or.jp/nursing/shuroanzen/wage/pdf/wage_report_2012.pdf)
- 公益社団法人日本看護協会医療政策部(2016): 「2015年病院看護実態調査」. 日本看護協会調査研究報告書, 90.
- 松尾睦(2013): 成長する管理職. 29, 東洋経済新報社, 東京.
- 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. 日本看護研究学会誌, 36(1), 81-92.
- 森山万理, 高橋永子(2012): 新任看護師が役割を取得するまでの心の構造. 日本看護学会論文, 42, 308-311.
- 中川十郎(2009): 競争と情報—未来予測力と危機管理能力の強化. INTELLIGENCE MANAGEMENT, 1(1), 3-11.
- 中澤堅次(2002): 在院日数短縮に伴う問題. 看護管理, 12(8), 638-641.
- 中根薫(2013): 看護管理者のキャリア発達におけるメンタリングに関する研究. 新潟青陵学会誌, 5(3), 11-20.
- 大串正樹(2015): ナレッジマネジメント. 16-19, 医学書院, 東京.
- 大野富彦(2013): 経営における場とそのマネジメントに関する一考察. 群馬大学社会情報学部研究論集, 20, 165-174.
- 太田肇(2008): 承認とモチベーション. 24-26, 同文館, 東京.
- 斎藤清一(2001): 管理者が持つべきコンピテンシーとは. インターナシナングレビュー, 24(1).
- 茂野香おる(2012): 看護学概論 基礎看護学①. 48, 医学書院, 東京.
- 田中規子(2009): 職務満足の規定要因. 人間文化創成科学論叢, 12, 257-266.
- 塚越郁代(2001): 看護婦長の機能評価と求められる能力評価. 医療, 55(9), 444-452.
- Teresa. M. Amabile, Steven. Kramer(2008): Harvard Business Review/DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー編集部訳(2009): 動機づける力, 88-89, ダイヤモンド社, 東京.
- 鷺田清一(2006): 「待つ」ということ. 角川書店, 東京.
- 吉川三枝子, 平井さよこ, 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. 日本管理学会誌, 12(1), 27-36.
- 吉川三枝子, 関根聡子, 高橋由紀ら(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, 1-9.
- 山本雅子, 宮腰由紀子, 高瀬美由紀, 小林敏生(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因子. 日本職業・災害医学会会誌, 61, 1, 62-68.