

## 研究報告

# 看護管理に関する教育を受けた看護師長が認識する 組織マネジメント実践

Organizational management practices recognized by nurse managers with specialized education in nursing management.

菰池 真麻\*, 矢口 実夏\*, 石川 倫子, 千田 明日香, 木田 亮平

Mao Komoike\*, Mika Yaguchi\*, Noriko Ishikawa  
Asuka Senda, Ryohei Kida

石川県立看護大学

Ishikawa Prefectural Nursing University

### キーワード

看護管理, マネジメント実践, 看護管理者, 管理者教育, 質的研究

### Key words

nursing management, management practice, nurse manager, manager education, qualitative research

### 要 旨

本研究の目的は、看護管理に関する専門的教育学修後に部署の看護管理者が認識する組織マネジメント実践を明らかにすることである。2024年8月から9月にかけて、専門的教育を受けた5名の看護管理者に対して半構造化面接を行った。「自己の行動変容」「関係づくり」「教育・キャリア支援」「労務管理」「看護の質」「経営」「倫理」の7つのマネジメントの観点に対する組織マネジメント実践として、自己の行動変容が1カテゴリー、関係づくりが3カテゴリー、教育・キャリア支援が5カテゴリー、労務管理が1カテゴリー、看護の質が5カテゴリー、経営および倫理が2カテゴリーの計19カテゴリー、50サブカテゴリーが生成された。看護管理に関する専門的教育は、看護管理者の知識や理論を活用し、自己の視野や行動の幅を広げ、得た知識や理論を適用し様々な情報から総合的に判断し、看護の質向上に向けたより良いマネジメント実践に寄与することが示唆された。

---

連絡先 (Corresponding author) : 木田 亮平

石川県立看護大学

〒929-1210 石川県かほく市学園台1-1

\* equal contribution

## 背景

看護サービスの多くは看護組織によって提供され、看護管理者は組織マネジメントにより看護サービスの質を高める存在であり、看護サービス管理の中核を担っている。部署の看護管理を担う看護師長は各部署において、質管理、教育、経営、労務管理、他部門や他部署との連携<sup>1)</sup>といった多岐にわたる役割を担っており、看護管理に関する専門的な知識や能力が求められる。

本邦では、管理者の資質向上に向けた看護管理に関する専門的教育として、認定看護管理者教育機関におけるファーストレベル・セカンドレベル・サードレベルの3課程、および看護系大学院での看護管理学専攻課程が展開されている。認定看護管理者教育課程では、看護専門職として必要な管理や責務遂行のための知識・技術・態度を習得し、多様なヘルスケアニーズをもつ個人、家族、地域住民及び社会に対する質の高い組織的看護サービスを提供すること<sup>2)</sup>を目的とし、ヘルスケアシステムや組織管理、資源管理や質管理を学修する。看護系大学院では、管理者や実践者としてより専門性の高い知識や技術、能力等を学修し、課題解決思考等を修得する<sup>3)</sup>ことを目指し、同様の内容を学修する。こうした看護管理の専門実践家として必要な知識や理論を学修することは、看護管理者の実践能力を向上させることが期待される。

看護管理者に対する教育により、「人材開発」「目的志向性」「グループマネジメント」「成果志向性」の意識が高まること<sup>4)</sup>、財務知識習得により、経費削減や医業利益に繋げるために臨床現場の現状を踏まえ看護管理を実践すること<sup>5)</sup>、経営側や他部門との交渉、信頼関係確立等病院組織レベルに関わり、組織外での役割拡大に繋げることが可能となる<sup>6)</sup>こと、理論的思考や教育的役割、管理的役割に寄与すること<sup>7)</sup>、教育後の管理者自身の意識・行動の変化や、看護管理者の行動が看護スタッフの職務満足度に影響を及ぼすこと<sup>8)</sup>は明らかにされているが、これらの研究は看護部門を統括する看護部門責任者（看護部長）を対象としており、また看護管理者の具体的な組織マネジメント実践は記述されておらず、看護管理に関する専門的教育を受けた部署の看護管理者（看護師長）が具体的にどのような組織マネジメントを実践しているかについては明らかにされていない。

したがって本研究は、部署の看護管理者が、看護管理に関する専門的教育を受けた後に行っている組織マネジメント実践を明らかにすることを目的

とした。本研究により、部署の看護管理者に対する専門的教育の効果や、次世代の看護管理者教育プログラム改定等にもつなげることが期待される。

## 用語の定義

### 1. 組織マネジメント実践

本研究では、看護管理者が所属する部署の看護ケアを効果的・効率的に提供するために看護管理者が日常的に行っている財政的・物質的・人的資源や情報を管理・調整する行動と定義した。

## 研究方法

### 1. 研究デザイン

質的記述的研究

### 2. 調査方法

#### 1) 研究対象者

本研究の対象となる看護管理者は、①医療施設において一般病棟、集中治療室、手術室等患者へ看護ケアを提供する部署の看護管理者（看護師長相当）として勤務している看護師、②看護系大学院において看護管理学を専攻し修了、または認定看護管理者教育課程のファーストレベル・セカンドレベル・サードレベルのいずれかを受講し修了した看護師、③本研究に関する十分な説明を受け、本人の自由意志によって研究参加に同意した看護師とした。なお、①看護部や教育部門等日常的に看護ケアを提供しない部署に勤務する看護管理者、②看護管理者就任以前に教育課程を修了している者は除外基準として設定した。

上記の対象者に該当する者について、機縁法により看護部門責任者から推薦してもらい、研究参加について研究者から直接研究対象者に依頼した。

#### 2) データ収集方法

2024年8月から9月にかけて、インタビューガイドを用いた約1時間の半構造化面接を実施した。なお、インタビューは質的研究を実施したことのある看護管理学研究者と共同研究者の2名で実施した。面接はすべて研究参加者が所属する施設の個室で行い、研究参加者に許可を得て面接内容をICレコーダーに録音した。

#### 3) 調査内容

調査内容は大きく2つで、「看護管理に関する専門的教育を受けた後に行っている組織マネジメント実践」と「組織に生じた変化」を尋ねた。「看護管理に関する専門的教育を受けた後に行っている組織マネジメント実践」は、認定看護管理者教育課程における教育内容<sup>2)</sup>を参考に、看護管理学

を専門とする研究者間で協議し「知識から実践への応用」「データの活用」「人材育成・人材管理」「財務経営と部署運営」「他部門との関係構築」「新たな仕組みの導入（組織・システム変革）」「スタッフへの関わり方」についてそれぞれ尋ねた。「組織に生じた変化」については、スタッフ看護師の変化や医療安全、接遇を含む看護の質の変化等を尋ねた。

### 3. 分析方法

第一に、半構造化面接によって得られた録音データから逐語録を作成し、逐語録から参加者が変化したと感じる教育課程修了後の組織マネジメントに関する部分を抽出した。第二に、意味や内容が損なわれないよう、データとして分析処理しやすい長さの文、または文節・連文節に処理しコード化した。第三に、看護管理者の役割に応じたそれぞれの組織マネジメント実践について記述するため、先行研究<sup>1)</sup>を参考に看護管理者の主な役割である「自己の行動変容」「関係づくり」「教育・キャリア支援」「労務管理」「看護の質」「経営」「倫理」の観点から演繹的にコードを分類した。第四に、第三で分類されたもの同士で類似した意味をもつコードを帰納的にまとめてサブカテゴリーを生成し、最後に各サブカテゴリーについて共通性がみられる内容を集約し、カテゴリーを生成した。

表1 研究参加者の特徴.

ID	勤務施設の規模	看護師経験年数(年)	性別	管理者経験年数(年)	受講課程	受講時期	面接時間(分)
A	600~700床	約30	女性	5	認定看護管理者教育課程(セカンドレベル)	管理者4年目	50
B	400~500床	34	女性	11	認定看護管理者教育課程(サードレベル)	管理者5年目	58
C	700床以上	22	男性	4	認定看護管理者教育課程(セカンドレベル)	管理者3年目	56
D	700床以上	22	男性	1	大学院修士課程(看護管理学分野)	管理者1年目	55
E	200~300床	25	女性	9	大学院修士課程(看護管理学分野)	管理者9年目	53

### 2. 分析結果(表2)

以下、演繹的に分類した7つの観点ごとに、専門的教育を受けた看護管理者が教育課程修了後に実践している組織マネジメントについて、カテゴリーを【 】,サブカテゴリーを〈 〉、参加者

なお、教育課程修了後に行っている組織マネジメント実践による組織に生じた変化に関するデータは、組織マネジメント実践の内容を確認または補完するデータとして扱った。

データ並びに分析結果の真実性、厳格性は、看護管理学を専門とする共同研究者と検証を重ねた。

### 4. 倫理的配慮

インタビュー開始前に研究説明書を用い口頭にて研究の目的、方法、データの利用および管理方法、研究協力の自由意思と拒否権の保障、参加中止の自由および同意撤回機会の保障、個人情報とプライバシーの保護、匿名性の保障等について説明し、同意書への署名をもって同意を得た。本研究は石川県立看護大学倫理委員会の承認を得て実施した(看大第2024-20号)。

## 結 果

### 1. 研究参加者の特徴

研究対象となる6名へ研究協力を依頼し、5名が最終的に研究への参加に同意した。5名の参加者のうち、女性が3名、男性が2名だった。看護管理経験年数は1~11年だった。受講した教育課程は、認定看護管理者教育課程セカンドレベルが2名、同課程サードレベルが1名、看護系大学院修士課程が2名だった(表1)。

の語りの例を“斜体”で示す。

#### 1) 自己の行動変容

教育課程受講後、看護管理者として【知識や理論を組織マネジメントプロセスに適用する】という自分自身の行動変容を経験していた。このカテ

表 2-1 専門的教育を受けた看護管理者が行っている組織マネジメント実践

マネジメントの 観点	カテゴリー	サブカテゴリー
自己の行動変容	知識や理論を組織マネジメントプロセスに適用する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経験に加え知識や理論をベースに組織マネジメント実践を行う</li> <li>・知識や理論を使って組織マネジメント実践を振り返る</li> </ul>
関係づくり	看護の代表として多職種チームづくりのため日常的にコミュニケーションをとる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常的にチームづくりを意識してコミュニケーションをとる</li> <li>・意識的に自身と多職種の会話にスタッフを巻き込む</li> <li>・他部署の役割を理解して看護としての業務を検討する</li> <li>・看護の視点を代表して多職種に論理的に伝える</li> </ul>
	心理的安全性構築と組織の方向付けのために意図的にスタッフに関わる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・方向を示したときスタッフが一つの方向を向けるよう日常的に関わる</li> <li>・普段から意見を言いやすい雰囲気を意図的につくる</li> <li>・スタッフひとりひとりの素質や内面に合わせて関わる</li> </ul>
	スタッフのモチベーション維持・向上のためワーク・ライフ両面から関わる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モチベーション向上のため患者との関わりで良い点をすぐに伝える</li> <li>・仕事と生活に折り合いをつけながら働くスタッフを労い配慮する</li> </ul>
教育・ キャリア支援	理論や知識を活用しスタッフの個別性に応じた目標設定とキャリア支援を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理論や知識を活用しスタッフに合わせたキャリアを提示する</li> <li>・看護師経験年数に応じて経験学習やキャリアの収斂を意図してキャリアを支援する</li> </ul>
	看護の関わりを見て学べるようロールモデルを意図的に割り振る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・看護の関わりを見て学べるようロールモデルとなるスタッフを意図的に割り振る</li> </ul>
	価値観の多様性を育むためスタッフ同士で議論できる環境をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価値観の多様性を育むため自身の発言力を自覚しあまり伝えすぎない</li> </ul>
	スタッフがビジョンをもち行動できるよう理論を活用しながら指導する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理論を活用しスタッフが様々なことに気づける時間になるよう面接を行う</li> <li>・スタッフが自分で考え行動できるよう師長自身が介入しすぎない</li> <li>・スタッフが自分の考えやビジョンを持てるようそれらの言語化を促す</li> </ul>
	副師長や主任の育成のため成長できる機会をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・副師長や主任の育成のためスタッフ教育の権限を委譲する</li> <li>・副師長や主任の育成のため他病棟と取り組みを共有する場をつくる</li> </ul>
労務管理	仕事と生活両方を重視した職場環境をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・希望に沿った休暇を付与しつつ平等になるよう勤務表を作成する</li> <li>・スタッフが働き続けられる組織を目指し超過勤務削減のための業務改善を行う</li> <li>・生活面の充実のためには仕事上の責任も重要であることを意識づける</li> </ul>
看護の質管理	看護の質向上のためにスタッフ間で話し合う重要性を意識づける機会を設ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>・看護観やそれぞれが持つ患者情報を交換するためにカンファレンスの重要性を意識づける</li> <li>・カンファレンスを引っ張るコアメンバーを有効に使う</li> <li>・看護につながる情報共有のため患者について語る機会を頻繁に設ける</li> </ul>
	患者の経時的な声を聴き看護の質を評価する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・看護の質向上のために患者の声を聴く仕組みをつくる</li> <li>・看護の質向上のために継続して患者の声を聴く</li> <li>・普段の関わりや患者の声から看護の質を評価する</li> </ul>
	自部署の役割を地域医療の中に位置づけ看護の質を高める仕組みをつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい仕組みを導入する際みんなが納得できるよう話し合いの場を設ける</li> <li>・変革理論を活用して新しい仕組みを導入する</li> <li>・部署での看護の効果を実感できるよう地域に目を向ける機会をつくる</li> <li>・部署での看護が患者の地域での生活の質につながっていることを意識づける</li> </ul>

表2-2 専門的教育を受けた看護管理者が行っている組織マネジメント実践.

マネジメントの観点	カテゴリー	サブカテゴリー
看護の質管理	アウトカムを改善するため看護提供プロセスを重視したマネジメントを行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトカム指標で表せられない看護の提供プロセスの質を記録物から評価する</li> <li>・アウトカム指標だけではなくその数値が変化するに至ったプロセスを重視する</li> <li>・実施した看護の記録や多職種の記録が看護提供プロセスの質に影響することを意識づける</li> <li>・アウトカム指標を用いて病棟の現状を分析・評価する</li> </ul>
	データ以外の情報から病棟の分析を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データ以外の情報を自分の目で能動的に取り病棟の現状を分析する</li> <li>・スタッフや多職種から情報を聞き出し病棟の現状を分析する</li> </ul>
経営管理	病院経営の重要性をスタッフと共有したうえで病床を管理する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営指標として病院全体の在院日数や回転率等のデータを確認する</li> <li>・病院経営と日々の業務の関係への理解のために現在の経営状態をスタッフと共有する</li> <li>・常に病院経営を意識して病床を管理する</li> </ul>
	コストカットのため物品やインフラの適正使用を進める環境を整える	<ul style="list-style-type: none"> <li>・光熱費の節約を病棟で意識づける</li> <li>・物品の節約のため手技ごとに使用する物品を統一する</li> <li>・不要な廃棄を抑えるため物品の適切な使用法を指導する</li> </ul>
看護実践における看護倫理	出会ったときから退院するまで患者の倫理的問題を常に考えられる環境をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入院時から患者の倫理的問題を把握する仕組みをつくる</li> <li>・倫理的問題が当たり前にならないよう定期的に検討する機会をつくる</li> <li>・看護倫理に関する感性を高めるよう常に伝える</li> </ul>
	スタッフの価値観を容認しつつ倫理原則に基づいた看護を常に考えるよう伝える	<ul style="list-style-type: none"> <li>・倫理的問題に対するスタッフの価値観を責めることなく容認する</li> <li>・自律や善行をもとに看護を考えるよう常に伝える</li> </ul>

ゴリーは〈経験に加え知識や理論をベースに組織マネジメント実践を行う〉という実践をしながら、さらに〈知識や理論を使って組織マネジメント実践を振り返る〉という2つのサブカテゴリーで構成された。

“大学院に行った後は、いろいろな現象を理論とか知識とかで全部考えることはさすがに難しいけど、スタッフの反応だったり次の戦略だったりを考えるときにそういったことを前提に考えるようになりました。自分のやってることを振り返るときにもそういう思考で出来るように少しはなったかな、と” (E氏)

## 2) 関係づくり

参加者は主に多職種との関係づくりと部署内のスタッフとの関係づくりを実践しており、【看護の代表として多職種チームづくりのため日常的にコミュニケーションをとる】【心理的安全性構築と組織の方向付けのために意図的にスタッフに関わる】【スタッフのモチベーション維持・向上のためワーク・ライフ両面から関わる】の3つのカテゴリーが生成された。

参加者は〈日常的にチームづくりを意識してコミュニケーションをとる〉等日ごろから多職種との関係構築に努め、〈他部署の役割を理解して看護としての業務を検討する〉ことをしつつも〈看護の視点を代表して多職種に論理的に伝える〉こと、【看護の代表として多職種チームづくりのため日常的にコミュニケーションをとる】実践を行っていた。また、〈普段から意見を言いやすい雰囲気をつくる〉こと、〈スタッフひとりひとりの素質や内面に合わせて関わる〉ことをしながら〈方向を示したときスタッフが一つの方向を向けるよう日常的に関わる〉ことを通して【心理的安全性構築と組織の方向付けのために意図的にスタッフに関わる】ことを意識していた。さらに、【スタッフのモチベーション維持・向上のためワーク・ライフ両面から関わる】ことで関係づくりを行っていた。

“先生たちはどうしても念のためで(点滴等のチューブ類を)入れて置いたりするんですが、そこは看護的に必要性を検討してほしいんです。そこは日頃根回しではありませんが、先生方には重々

看護の立場をわかってもらうように言ってます。

(中略) そういうことを言うためには日頃どれだけ関係をつくっておくかじゃないかと思ってやっています。”(D氏)

### 3) 教育・キャリア支援

スタッフへの教育やキャリア支援に関する組織マネジメント実践では、【理論や知識を活用しスタッフの個性に応じた目標設定とキャリア支援を行う】【看護の関わりを見て学べるようロールモデルを意図的に割り振る】【価値観の多様性を育むためスタッフ同士で議論できる環境をつくる】

【スタッフがビジョンをもち行動できるよう理論を活用しながら指導する】【副師長や主任の育成のため成長できる機会をつくる】という5つのカテゴリが生成された。

参加者は、受講によって得られた【理論や知識を活用しスタッフの個性に応じた目標設定とキャリア支援を行う】実践の中で、〈理論や知識を活用しスタッフに合わせたキャリアを提示すること、〈看護師経験年数に応じて経験学習やキャリアの収斂を意図してキャリアを支援する〉ことを意識しスタッフに関わっていた。また、〈理論を活用しスタッフが様々なことに気づける時間になるよう面接を行う〉ことや〈スタッフが自分で考え行動できるよう師長自身が介入しすぎない〉こと等を意識し、〈スタッフが自分の考えやビジョンを持てるようそれらの言語化を促す〉ことで【スタッフがビジョンをもち行動できるよう理論を活用しながら指導する】実践を行っていた。

また、【看護の関わりを見て学べるようロールモデルを意図的に割り振る】ことや、スタッフだけでなく【副師長や主任の育成のため成長できる機会をつくる】ことで、スタッフやほかの管理職が成長できる環境づくりも行っていった。

“(認定看護管理者教育課程を) 受けることによって、知識とか理論とかの部分でスタッフを見ることができるようになったかな、と。前は「嫌われたくない」というところがあったんですけど。

(中略) そういう感じで見えてくると、それぞれに合わせてどんな感じでキャリアアップできるのか、とかが自然と見えてくる。そういうもの(知識や理論)を活かして具体的にキャリアの支援ができるようになったかな。”(A氏)

### 4) 労務管理

労務管理に関する組織マネジメント実践として、【仕事と生活両方を重視した職場環境をつくる】という1つのカテゴリが生成された。このカテ

ゴリーは、〈希望に沿った休暇を付与しつつ平等になるよう勤務表を作成する〉〈スタッフが働き続けられる組織を目指し超過勤務削減のための業務改善を行う〉〈生活面の充実のためには仕事上の責任も重要であることを意識づける〉という3つのサブカテゴリで構成された。

“(受講して) 得た中に、やはり働きやすく皆が働き続けられる施設にするにはどうすれば良いかということをとっても考えました。(中略) ただ、ライフ・ワーク・バランスではないということはずっと言い続けています。スタッフにも、仕事があるからこそ生活だよ、と言います。だから皆の生活を大切にするために、仕事も大切にしようねって言い続けてます。仕事があって、きちんと仕事してお金もらってるからこそ生活が成り立つよね、って。”(B氏)

### 5) 看護の質管理

看護の質を高めるマネジメント実践では、【看護の質向上のためにスタッフ間で話し合う重要性を意識づける機会を設ける】【患者の経時的な声を聴き看護の質を評価する】【自部署の役割を地域医療の中に位置づけ看護の質を高める仕組みをつくる】【アウトカムを改善するため看護提供プロセスを重視したマネジメントを行う】【データ以外の情報から病棟の分析を行う】の5つのカテゴリが生成された。

参加者は、〈看護観やそれぞれが持つ患者情報を交換するためにカンファレンスの重要性を意識づける〉とともに、〈看護につながる情報共有のため患者について語る機会を頻繁に設ける〉等、【看護の質向上のためにスタッフ間で話し合う重要性を意識づける機会を設ける】ことを行っていた。

また、参加者は看護の質における患者の意見を重視しており、〈看護の質向上のために患者の声を聴く仕組みをつくる〉こと、〈看護の質向上のために継続して患者の声を聴く〉こと、さらに〈普段の関わりや患者の声から看護の質を評価する〉ことで【患者の経時的な声を聴き看護の質を評価する】という実践を行っていた。加えて参加者は、看護の質管理において〈アウトカム指標を用いて病棟の現状を分析・評価する〉ことによりアウトカム指標の重要性を認識していたが、〈アウトカム指標だけではなくその数値が変化するに至ったプロセスを重視する〉等、【アウトカムを改善するため看護提供プロセスを重視したマネジメントを行う】ということを意識しながら組織マネジメ

ント実践をしていた。

そのほか、〈部署での看護の効果を実感できるような地域に目を向ける機会をつくる〉ため、〈変革理論を活用して新しい仕組みを導入する〉こと、〈部署での看護が患者の地域での生活の質につながっていることを意識づける〉よう【自部署の役割を地域医療の中に位置づけ看護の質を高める仕組みをつくる】という組織づくりを行っていた。

“アウトカム評価というよりは、どちらかというとプロセス評価に近いでしょうか。その結果がアウトカムになっています。そこまで（アウトカム指標に）強いこだわりがあるかというのと、1個の指標でしかないの、それよりも皆がそこに向かって日々やっているかということ、そのプロセスを重視しています。（中略）結局、プロセスに満足すれば、若干思ったアウトカムではなくても満足してもらえるのが看護だと思います。でするので、どれだけその中のプロセスを充実させるか、でしょうか。”（C氏）

#### 6) 経営管理

経営管理に関するマネジメント実践として、【病院経営の重要性をスタッフと共有したうえで病床を管理する】【コストカットのため物品やインフラの適正使用を進める環境を整える】の2つのカテゴリーが生成された。

参加者は、〈経営指標として病院全体の在院日数や回転率等のデータを確認する〉こと、病院経営の課題に全員で臨めるよう〈病院経営と日々の業務の関係への理解のために現在の経営状態をスタッフと共有する〉こと、〈常に病院経営を意識して病床を管理する〉ことで【病院経営の重要性をスタッフと共有したうえで病床を管理する】ことを実践していた。

“病院の経営の現状はもちろん（スタッフに）言います。職員の処遇にも直結してくる話なので、病院の収支はどういう感じで、それは入院患者がこれだけしかいなかったし、例えばある月の平均在院日数はこれだけあったということは、これだけ報酬があったということでこの収支なのです。「だから入院を頑張って受けようね」と言ったり、「自分たちのボーナスのために頑張るんだよ」という話はします”（E氏）

また、〈光熱費の節約を病棟で意識づける〉、〈物品の節約のため手技ごとに使用する物品を統一する〉ことで【コストカットのため物品やインフラの適正使用を進める環境を整える】ことを行っていた。

#### 7) 看護実践における看護倫理

看護実践における看護倫理では、【出会ったときから退院するまで患者の倫理的問題を常に考えられる環境をつくる】【スタッフの価値観を容認しつつ倫理原則に基づいた看護を常に考えるよう伝える】という2つのカテゴリーが生成された。

参加者は、スタッフには倫理的問題を常に考えられるようになってほしいという思いがあり、〈入院時から患者の倫理的問題を把握する仕組みをつくる〉こと、身体抑制等〈倫理的問題が当たり前にならないよう定期的に検討する機会をつくる〉行動をとっていた。また、長期入院で患者と看護師の関係が曖昧になり患者への言葉遣いが変化する等〈看護倫理に関する感性を高めるよう常に伝える〉ことで、【出会ったときから退院するまで患者の倫理的問題を常に考えられる環境をつくる】ということを目指していた。一方で、〈倫理的問題に対するスタッフの価値観を責めることなく容認する〉態度を示しつつ、事故への過度な不安を避け〈自律や善行をもとに看護を考えるよう常に伝える〉ことで、【スタッフの価値観を容認しつつ倫理原則に基づいた看護を常に考えるよう伝える】ことを意識していた。

“（患者が）転ぶ、転ばない、転んだから悪いという目線だけだとやっぱり（身体）抑制はずっと続く。それって患者のためなのかな？って考えてほしい。看護は転ばせないためにするんじゃない、安全に降りられる、動けるような環境を整えるのが看護かな、と。転んでほしくない気持ちはわかるし否定したくないけど、でも目指すのはもっと先だよ、って考えられるようにいつも言ってます。”（B氏）

#### 考 察

本研究は、認定看護管理者教育課程や看護系大学院での学修といった看護管理に関する専門的教育を受けた看護管理者が、教育課程修了後に行っている組織マネジメント実践について、7つのマネジメントの観点に対し、行動レベルの実践として19カテゴリーが明らかにされた。分析に際し、先行研究<sup>1)</sup>を参考に7つのマネジメントの観点で実践内容を演繹的に分類したが、他の先行研究でも看護師長の役割として同様の観点が挙げられており<sup>9)10)</sup>、組織マネジメント実践を網羅的かつ具体的に分析できたと考えられる。

研究参加者は、専門的教育を受けた後で行っている組織マネジメント実践として、受講で得られ

た知識を〈経験に加え知識や理論をベースに組織マネジメント実践を行う〉ことを実践し、さらに〈知識や理論を使って組織マネジメント実践を振り返る〉等、【知識や理論を組織マネジメントプロセスに適用する】マネジメントを実践していた。Hamricらは高度実践看護師の特徴として、実践の根拠としてのエビデンスの活用や内省的実践を挙げている<sup>11)</sup>。専門的教育を受けた管理者もまた、看護管理の高度実践看護師として、知識や理論の活用やそれらを通じた内省的実践を行っていると考えられる。

部署内外の関係性づくりとして、日常的なコミュニケーションをとりながら心理的安全性の構築やスタッフの方向付け、モチベーション維持・向上等を意図して関わっていた。看護師長の日頃からの雰囲気づくりや個々に合わせた対応、ポジティブで即時的なフィードバックはスタッフの心理的安全性を促進する<sup>8)12)13)</sup>ことに寄与していると考えられる。そうした関係性の中で参加者は、【理論や知識を活用しスタッフの個別性に応じた目標設定とキャリア支援を行う】ことで、スタッフへの教育・キャリア支援においても理論や知識を活用するとともに、管理者自身が介入しすぎずスタッフ自身の自律を尊重し、スタッフが内省する機会を設け、スタッフ自身が目標を持ちながら主体的に行動できるようサポートしていた。また、スタッフが目標を持てるように意図的にロールモデルを活用していた。ロールモデルの存在はキャリアビジョン形成に重要であり<sup>14-16)</sup>、参加者はキャリアビジョン形成のため、意識的にロールモデルを用いて目標とする看護師像をスタッフが持てるよう支援していたと考えられる。参加者は、教育課程での人的資源管理等のなかでキャリア開発理論や教育理論等を学修し、それらを自身のマネジメント実践に適用させており、教育課程での専門的教育により理論に裏付けられたキャリア支援を実践しているものと考えられる。

参加者はスタッフの労務管理において、【仕事と生活両方を重視した職場環境をつくる】ため、希望に沿った平等な勤務表作成や超過勤務削減のための業務改善だけでなく、〈生活面の充実のためには仕事上の責任も重要であることを意識づける〉実践を行っていた。仕事と生活のバランスはスタッフが満足感を得るために必要な要素である<sup>16-18)</sup>が、生活面だけでなく仕事面の役割充実もバーンアウトやワークエンゲイジメントといった職務心理状態に影響する<sup>19)20)</sup>ことから、参加者は仕事の

責務と私生活の充実両方を重視し、長期にわたりスタッフが看護職を続けられるための環境づくりを意図し、平等と公平性を考慮しながら労務管理を行っていた。こうした勤務環境の改善はスタッフの満足感に繋がり、就業継続意欲を高め、組織が持続的に看護提供できることを見据えて組織をマネジメントしていたと考えられる。

看護の質管理に関するカテゴリーは7つの観点のうち最も多く抽出された。認定看護管理者を対象とした研究では、「看護の質」をマネジメント実践の中心としており<sup>21)</sup>、本研究の参加者もまた、その実践の中で看護の質管理を最も重視していることが窺えた。参加者は【看護の質向上のためにスタッフ間で話し合う重要性を意識づける機会を設ける】ことで、参加者の所属組織でも日常的なコミュニケーションや連携が安全文化の醸成に寄与している<sup>22)23)</sup>ことが示唆された。また、アウトカム指標だけで看護の質を評価せず、実際に【患者の経時的な声を聴き看護の質を評価する】、【データ以外の情報から病棟の分析を行う】ことで、多角的な情報から現状を分析するとともに、地域医療を見据えて変革理論を用いて【自部署の役割を地域医療の中に位置づけ看護の質を高める仕組みをつくる】という組織づくりを行っていた。認定看護管理者資格を取得した管理者は、地域連携推進といった施設外を見据えた管理を行っているという報告<sup>21)</sup>にあるように、専門的教育を受けた看護管理者は幅広い視野を持ちながら看護の質を管理していることが示唆された。加えて、参加者は【アウトカムを改善するため看護提供プロセスを重視したマネジメントを行う】ことを意識し実践していた。看護管理者にとって、プロセス評価は組織が長期に成果をあげるために大切<sup>24)</sup>であり、参加者は数値で示されるアウトカム指標だけではなく、看護提供プロセスや患者の声を大切にし、看護のプロセスや患者の声を評価するために実践していた。看護管理学における看護の質管理は、ドナベディアン<sup>25)</sup>の医療の質評価モデルだけでなく、サービスマネジメントや品質管理、その評価方法等看護組織としての質管理を理論的に学修する<sup>1)25)</sup>。参加者は、専門的教育の中でこうした理論を体系的に学習し、実践の場に適用することで、円滑な組織マネジメントに繋げていたことが考えられる。

経営面での役割遂行のため、【病院経営の重要性をスタッフと共有したうえで病床を管理する】行動をしていた。先行研究では、看護師長の役割

や実践として「病床管理」に言及されているものはある<sup>9)10)</sup>が、経営状況をスタッフと共有することに言及している研究はほとんどない。組織をある方向に導くためには、問題や危機感を共有することが重要<sup>26)27)</sup>であり、経営情報の開示と共有はスタッフが同じ方向に向くことに寄与している可能性がある。

部署の倫理面での課題に対し、参加者は常に倫理的問題に関心を向け倫理原則に基づき考えるよう促しつつ、自らの価値観をスタッフに押し付けるのではなく、倫理的問題を把握しやすい仕組みや話し合う場を設け、スタッフが倫理的感性を磨けるような環境づくりを重視していた。これらの倫理に関するマネジメントは、倫理について語り、事例検討を行う機会を増やすことによる倫理的感受性の豊かなスタッフの育成に繋がる<sup>28)29)</sup>ことに共通していた。

参加者は、組織マネジメント実践のさまざまな場面や時期において、自身のこれまでのマネジメント実践で培った経験に加え、専門的教育によって得られた知識や理論的枠組みを活用しながら、それぞれの組織に最適な組織マネジメント実践を展開していた。成人期の学習は、自身の経験を振り返り次の実践へと活かす「経験から学ぶ」ことが重要<sup>30)</sup>であり、部署の看護管理者が効果的で持続的な看護組織マネジメントを行うためには、日々のマネジメント実践での経験を振り返り、実践の裏付けとなる看護管理の専門的知識や理論的枠組みを学修することが有効である可能性が示唆された。

### 研究の限界

本研究は、いくつかの限界を有している。第一に、研究参加者は5名であり、比較的規模の大きい病院に勤務する看護管理者の結果であり、異なる規模の病院に勤務する看護管理者は違った組織マネジメント実践を行っている可能性がある。また、専門的教育受講前の研修や自己研鑽等が結果に影響した可能性がある。第二に、インタビューでは研究参加者自身が認識する「看護管理に関する専門的教育を受けた後に行っている組織マネジメント実践」を尋ねているが、語られた内容が教育を受けたことで変化した実践なのかどうかを厳密に弁別することはできない。第三に、補完的に「実際に組織に生じた変化」のデータを確認しながら分析を進めたが、この点についても研究参加者自身の認識であるため、実際の変化は不明である。

### 結 論

本研究では、質的記述的研究を用いて、看護管理学に関する専門的教育を受けた看護管理者が行う組織マネジメント実践の実態を明らかにした。看護管理学に関する専門的教育を受けることで、知識や理論を組織マネジメントプロセスに適用し、看護管理者として意図的な関わりや主体的なビジョンを持てるようなキャリア支援、看護の質向上のための多角的な情報の統合や組織変革を行っていた。

付記：本論文は、2024年度石川県立看護大学に提出した卒業論文に加筆・修正を加えたものである。

### 利益相反

本研究における利益相反はない。

本研究はJSPS科研費JP 22K17419（研究代表者：木田亮平）の助成を受けた。

### 謝 辞

本研究にご協力いただきました看護管理者の皆様には感謝申し上げます。また、日頃より研究・教育活動を支えてくださるすべての方々、そして令和6年能登半島地震から復興を目指す石川県の保健医療従事者の皆様にこの場を借りて深く御礼申し上げます。

### 文 献

- 1) 平田明美：認定看護管理者教育課程ファーストレベル受講生の管理者役割に関する認識，横浜看護学雑誌，6（1），35-40，2013
- 2) 公益社団法人日本看護協会：認定看護管理者カリキュラム基準 [オンライン，[https://www.nurse.or.jp/nursing/wp-content/uploads/2018/03/cna\\_curriculum2018\\_main.pdf](https://www.nurse.or.jp/nursing/wp-content/uploads/2018/03/cna_curriculum2018_main.pdf)]，日本看護協会ホームページ（11. 10. 2024）
- 3) 真田弘美：少子超高齢化社会に向けての看護の人材育成，公益社団法人日本看護協会編，平成27年版看護白書，日本看護協会出版会，2-10，東京
- 4) 元吉ひとみ，高橋永子：看護部長のリーダーシップに影響を及ぼしている要因—中小規模病院の看護部長に焦点をあてて—，日本看護学会論文集 看護管理，43，447-450，2013
- 5) 溝口幸枝，青山ヒフミ：財務知識を習得した看護管理者の経営参画の実際，大阪府立大学看

- 護学部紀要, 21(1), 41-48, 2015
- 6) 柴田秀子, 井部俊子, 小山田恭子: 看護管理における継続教育と看護管理者に求められる能力-日本看護協会認定看護管理者教育課程サードレベルを修了した看護部長の認識-, 日本看護管理学会誌, 7(1), 5-16, 2003
  - 7) 流郷千幸, 木村知子, 原田小夜, 他: 看護職の大学院進学に関する看護管理者の認識-滋賀県内の看護管理者を対象として-, 聖泉看護学研究, 3, 39-45, 2014
  - 8) 尾崎フサ子: 看護職員の職務満足に与える看護師長の承認行為の影響, 新潟医学会雑誌, 117(3), 155-163, 2003
  - 9) 平田明美, 戸梶亜紀彦: 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), 275-284, 2013
  - 10) 井上仁美: 看護中間管理者のコンピテンシー, 高知女子大学看護学会誌, 40(1), 109-116, 2014
  - 11) Hamric AB, Hanson CM, Tract MF, et al.: Part1 Historical and development aspects of advanced practice nursing, *Advanced practice nursing - An integrative approach* (5th edition). Elsevier, 67-85, Missouri.
  - 12) 佐々木美樹, 湯本淑江, 森岡典子, 他: 看護師長のリーダーシップとスタッフ看護師のエンパワーメントの関係: 文献検討, 日本医療・病院管理学会誌, 55(3), 133-142, 2018
  - 13) 遠藤洋次, 木村安貴, 古賀雄二, 他: COVID-19流行下の教育支援体制を見直すきっかけとなった新人看護師の様相とそれに対して講じられた教育支援策-看護管理者を対象とした質的研究-, 日本看護科学会誌, 43, 654-665, 2023
  - 14) 宮地由紀子, 久米弥寿子: 中堅看護師のキャリアビジョン形成に影響を及ぼした経験と支援, 武庫川女子大学看護学ジャーナル, 6, 57-67, 2021
  - 15) 森山嘉子, 上田伊佐子, 森田敏子: 小児科病棟の看護師が求める一人前看護師から中堅看護師への成長支援, 徳島文理大学研究紀要, 97, 11-24, 2019
  - 16) 本島茉那美, 富樫千秋, 土井徹, 他: 既婚女性看護師のワーク・ライフ・バランスの満足感とその関連要因, 日本健康医学会雑誌, 26(1), 7-16, 2017
  - 17) 富所順子, 高橋陽子, 前田陽子, 他: 管理職の行動変容が看護師の職務満足度に及ぼす影響, 日本看護学会論文集 看護管理, 36, 122-123, 2006
  - 18) 杉田あけみ: ワークライフ・バランス(WLB)の実態とその満足度との関係, 昭和女子大学女性文化研究所紀要, 36, 67-79, 2009
  - 19) Kida R, Fujinami K, Yumoto Y, et al.: The association between burnout and multiple roles at work and in the family among female Japanese nurses: a cross-sectional study, *Industrial Health*, 61(3), 195-202, 2023
  - 20) Okada N, Yabase K, Kobayashi T, et al.: Do multiple personal roles promote working energetically in female nurses? A cross-sectional study of relevant factors promoting work engagement in female nurses, *Environmental Health and Preventive Medicine*, 24(1), 56, 2019
  - 21) 南谷志野, 三枝克磨, 原田博子, 他: 認定看護管理者の病院における看護管理実践の実態-認定更新審査時の看護管理実践報告書の内容分析-, 日本看護管理学会誌, 27(1), 218-226, 2023
  - 22) Kida R, Fujitani K, Matsushita H. Impact of Collaborative Leadership, Workplace Social Capital, and Interprofessional Collaboration Practice on Patient Safety Climate, *The Journal for Healthcare Quality (JHQ)*, 46(5), 268-275, 2024, doi:10.1097/JHQ.0000000000000443
  - 23) Kida R, Suzuki R, Fujitani K, et al.: Interprofessional Team Collaboration as a Mediator Between Workplace Social Capital and Patient Safety Climate: A Cross-Sectional Study, *Quality Management in Health care*, 33(1), 12-17, 2024, doi:10.1097/QMH.0000000000000421
  - 24) 武村雪絵: 「人を活かす」制度の考え方: 人事考課の基本と師長の役割, 看護管理, 22(2), 94-98, 2012
  - 25) 内布敦子: 第3章 看護サービスの質保証と評価・改善, 秋山智弥, 看護管理学修テキスト第2巻 看護サービスの質管理2023年版(第3版), 日本看護協会出版会, 81-102, 東京
  - 26) Kotter JP: Leading Change: Why Transformation Efforts fail. *Harvard Business Review*. 73(2), 1995, 59-67, 1995
  - 27) クルト・レヴィン: 第9章 集団力学の開拓線, 猪股佐登留訳, 社会的葛藤の解決と社会科学における場の理論II 社会科学における場の理論(第

- 2版), ちとせプレス, 200-235, 東京
- 28) 飛世照枝, 坂井桂子: 倫理カンファレンスに対する看護師の意識, 日本看護倫理学会誌, 4(1), 15-21, 2012
- 29) 脇丸夕佳, 八代利香: 倫理カンファレンスにおける看護師のファシリテーションスキル, 日本看護倫理学会誌, 11(1), 40-49, 2019
- 30) Kolb AY & Kolb DA: Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development, Armstrong SJ & Fukami CV, The SAGE Handbook of management learning, SAGE publications Ltd, 42-68, London.