

スタッフ育成における病棟看護師長の役割

坂元 綾¹⁾・山田 覚²⁾・長戸和子³⁾

(2013年9月30日受付、2013年12月18日受理)

Head Nurse's Skills in on the Job Training for Staff Nurses in Hospital Wards

Aya SAKAMOTO¹⁾, Satoru YAMADA²⁾, Kazuko NAGATO³⁾

(Received : September 30, 2013, Accepted : December 18, 2013)

要 旨

本研究は、スタッフ育成における病棟看護師長の役割を明らかにし、このことからスタッフ育成における病棟看護師長への教育的取り組みへの示唆を得ることとした。看護師長経験が3年以上の病棟看護師長7名を対象に、半構成的面接を行い、インタビュー内容を質的に分析した。結果、スタッフ育成における病棟看護師長の役割として【関係づくり】【個人の理解】【方向性の提示】【成長促進支援】【評価】の категорияが抽出された。これらの分析から、病棟看護師長のスタッフ育成における役割の特徴には、『スタッフ育成への雰囲気づくり』と『自己主導型学習を促進する支援』の2つがあると考えられた。スタッフ育成における病棟看護師長の役割を促進するためには、スタッフが受容され、支持されていると考える雰囲気づくりと自発性や自主性を引き出す支援が行えるようになることを看護師長教育の内容に含むことの必要性が示唆された。

キーワード：病棟看護師長、スタッフ育成、役割

Abstract

This study aims to elucidate the areas of head nurse's skills in training staff nurses in hospital wards so that these skill sets can be reflected in developing training program for head nurses in the future.

We conducted semi-structured interview with seven head nurses with more than three years of experience as head nurses. The paper focuses on the five areas of head nurse's skills that influence staff nurse's job performance improvement. They are : head nurse's ability to form mutual trust with staff nurse's, degree of closeness between head nurse and staff nurse, clear indication of objectives for each task, assistance with advancement of job competency, and clear feedback on staff nurse's job performance. These results suggest the head nurse's skills in training staff are characterized by fostering morale and support. In other words, for staff nurses to improve their on the job performance, they need to feel the head nurses are receptive and encouraging so as to perform more efficiently, be more proactive, and make independent decisions. This finding suggests that the future training program for head nurses require incorporation of these leadership skills of head nurses, particularly the above mentioned five guidance skills.

Key words : Head Nurses, On the Job Training for Staff Nurses, Skills

-
- | | |
|----------------------|---|
| 1) 高知県立大学看護学部看護学科 助教 | Department of Nursing, Faculty of Nursing, University of Kochi, Assistant Professor |
| 2) 高知県立大学看護学部看護学科 教授 | Department of Nursing, Faculty of Nursing, University of Kochi, Professor |
| 3) 高知県立大学看護学部看護学科 教授 | Department of Nursing, Faculty of Nursing, University of Kochi, Professor |

I. はじめに

医療制度改革や高度医療の進展などにより今日、社会が看護に期待する役割が拡大している。看護管理者は、これらの動向を視野に入れ、効率的で質の高い看護サービスを提供することが求められており、看護師の看護実践能力や意識を高めることが必要である。看護の質向上においては、平成22年4月から新人看護職員の卒後臨床研修制度が開始され、施設での実施も努力義務となっている。また、新人看護師や中堅看護師・ベテラン看護師に対する看護師長の指導や支援が看護師の成長へとつながるため、看護師長の人材育成における役割は重要である。

看護管理者は、様々な課題に取り組んでいるが、98.0%の看護管理者が人材育成において悩みを抱えており（横山ら，2004）、その内容は中堅看護師の能力開発や職業意識の低さ、新卒看護師の技術不足、あるいは基礎教育背景の異なるメンバーへの教育的対応の困難感などである（横山ら，2004；白鳥ら，2004）。また一方で看護管理者は、自己の能力開発の必要性を認識していることが報告されている（白鳥ら，2004）。稲田（1996）は、看護管理者の基本的管理能力の指標として「婦長機能評価表」を作成している。これは、看護管理能力の自己評価や看護管理者教育に活用され（横山ら，2004；樋本ら，2008）、今日では教育や経営能力などの項目が加えられている（二ッ森ら，2006）。しかし、これらは、看護管理能力に視点を置いた看護師長評価であり、スタッフ育成における看護師長の役割が明確にされているとは言えない。看護管理者の能力は、十分な教育体制や継続教育などによって培われるものであり、看護管理者教育として日本看護協会が行っている認定看護管理者研修がある。これにより、看護管理者の管理能力の向上が認められている。しかし、樋本ら（2008）は看護管理者の看護管理能力の向上は、認定看護管理者研修によるものではなく、制度改革などに対応を迫られた看護管理者の自己啓発によるものであり、認定看護管理者研修だけでは知

識の構築や応用が困難であると述べている。一方院内教育においては、看護管理者の能力開発としてマネジメントリーダーを導入し、育成を図っている。しかし、導入している施設は少なく、多数の施設はその時々の特ピックスを取り上げ、単発的に教育を行っており体系的な教育体制が整っていない。また、OJTにおいては日々の管理行動の中で、委員会やプロジェクトチームの活動・運営での責任者としての役割等の活動をとおり、看護師長教育が行なわれている。看護師長育成の責任者は組織図上看護部長にあるが、看護部長一人が管理できる人数には限りがあり、看護師長全員を細やかに育成することは困難であり、看護師長が現場で困ったり、相談したいと思ってもタイムリーに対応できないのが現状である（吉田，2007）。これらのことから、組織において人材育成を担う看護師長の教育が急務となっている。

病棟看護師長のスタッフ育成へのかかわりについては、新卒看護師の成長を促進するかかわり（佐藤，2010）やプリセプターシップにおける看護師長の機能（伊津ら，2008）、看護師長がスタッフ看護師と相互行為を展開するなかで発揮される教育的機能（山口ら，2010）が明らかにされている。スタッフ育成における病棟看護師長の役割を明確にした研究は散見する程度である。スタッフ育成における病棟看護師長の役割を明確にすることで、就任初期の病棟看護師長はスタッフ育成における役割を取得することが可能となり、病棟看護師長の役割遂行をもさらに促進することが可能になると考える。

Knowles（2002）の成人教育理論は、成人の特性である自発性や自主性を活かした成人の学習支援を体系化したもので、5つの原理から成人教育の方法や評価までを示したものである。成人学習者を支援するプロセスには7つの要素があり、これらは循環的に実施されている。このプロセスを実施する成人教育者には、成人学習者に直接的に働きかける教師やグループ・リーダー、監督者がいる。この成人教育者の役割には、診断的機能、

計画的機能、動機付け機能、方法論的機能、情報提供機能、評価的機能の6つの機能があり、組織や社会のニーズと目標を捉えて学習者を支援することが使命とされている。看護師は専門性として、自立性を有していることがあげられ、成人教育理論における自己決定性とは、自ら選択し決定していく主体者であることを表しており、その意味において、看護師は自己主導型学習者であり(松浦, 2013)、看護師は自発性をもって学習を行なっていく必要がある。

本研究は、スタッフをKnowles (2002) の成人教育理論における成人学習者とし、リーダーである病棟看護師長がスタッフ育成において、どのような役割を果たしているのか明らかにし、これらからスタッフ育成における病棟看護師長への教育的取り組みへの示唆を得ることを目的とする。

II. 用語の定義

スタッフ：一看護単位の病棟で働く看護師長以外の看護師

スタッフ育成：スタッフ個々の基礎能力の強化、より高い専門性の開発、潜在能力の開発、将来必要とされるであろう能力の向上をはかること

III. 研究方法

1. 研究デザイン

半構成面接法による質的記述的研究デザイン

2. 研究協力者

研究協力者は、一看護単位の病棟運営を管理する看護管理者で、看護師長経験が3年以上あり、研究の主旨について同意の得られた者とした。

3. データ収集期間・収集方法

データ収集期間は2011年7月～2012年3月までであった。データ収集方法は、インタビューガイドに基づく面接調査を実施した。インタビューガイドには、病棟看護師長がスタッフ育成において行っていることや大事にしていることを尋ねる内

容を含めた。面接回数は1回で、60分～90分の面接時間であった。面接内容は協力者の理解を得た上でICレコーダーに録音し、逐語録とした。

4. データ分析方法

インタビューの内容を逐語録に記述し、その逐語録を読み返すことで研究協力者の語った内容の理解を深めた。データからスタッフ育成における病棟看護師長の役割を表していると思われる部分を事例ごとに抽出し、研究協力者の表現を活かしながら忠実にコード化した。全研究協力者のコードから本質の類似したコード内容をまとめ、小・中カテゴリーを抽出、同様に本質の類似した中カテゴリーをまとめ、大カテゴリーを抽出した。信頼性・妥当性を高めるために、常に元データに戻り、分析内容が適切であるか確認を行い、研究者間で検討を繰り返し行った。

5. 倫理的配慮

本研究は、高知県立大学看護研究倫理審査委員会の承認を得て行った。研究協力者には、研究の目的と内容、危害を加えられない権利、情報公開をうける権利、自己決定の権利、プライバシーの保護と匿名性、秘密が保護される権利について文書および口頭で説明し、文書で同意を得たうえでインタビューを実施した。

IV. 結果

1. 対象者の概要

研究協力者は、一看護単位の病棟運営を管理する看護管理者で、看護師長経験が3年以上あり、研究の主旨について同意の得られた7名であった。7名全員が女性で、臨床経験年数は15年から36年、看護師長経験年数は3年から7年であった。認定看護管理者教育課程セカンドレベルを受講している者は5名で、1名は教員歴があった(表1)。

2. スタッフ育成における病棟看護師長の役割

データ分析の結果、病棟看護師長が行っている

表1 研究協力者の概要

ケース	性別	年齢	臨床経験年数	看護師長 経験年数	最終学歴	看護管理者研修・教育受講の 有無
A	女性	50歳代	36年	4	大学院	ファーストレベル
B	女性	50歳代	15年	3	専門学校	看護学校教員歴有
C	女性	40歳代	23年	5	専門学校	ファースト、セカンドレベル
D	女性	50歳代	31年	5	専門学校	ファースト、セカンドレベル
E	女性	40歳代	26年	7	専門学校	ファースト、セカンドレベル
F	女性	40歳代	28年	6	専門学校	ファースト、セカンドレベル
G	女性	50歳代	28年	5	専門学校	ファースト、セカンドレベル

スタッフ育成の関わりとして、関係づくり、個人の理解、方向性の提示、成長促進支援、評価の5つがあった(表2)。以下、大カテゴリーを【 】, 中カテゴリーを< >, 小カテゴリーを《 》、ローデータを「 」で示す。

1) 関係づくり

【関係づくり】とは、よりよい人間関係をつくるためにスタッフ一人一人に関心を向け、スタッフが受容されている、支えられていると感じることができる場をつくることであり、<個人とつながる>のカテゴリーが含まれる。例えばケースAは、「スタッフに対して、『あなたたち一人ひとりを、スタッフを大事にします』っていうのを常に日頃の言動とか態度で見せないといけない」と語り、「プリセプターのことも『サポートするよ』というような姿勢も見せるし、新人に対しても、『いつでも何でも気が付いたことは言って、お互いに解決しながらいこうね』というふうな態度は常に見せる」と述べ、スタッフとの関係性をつくっていくうえで、日頃から一人ひとりを大事にしているということを言動や態度で示し、受容されている、支えられていると感じられるようにしていくことが重要であると認識し、行動していた。また、ケースFは、看護師長室の入り口のドアを常に開放にし、「スタッフを気にかけているというオーラを出している。基本的には皆の話は聞くと

いうつもりではいるので」と、話しかけやすいオーラを出し、困った時はいつでも相談に応じると伝えることで、話しかけやすい雰囲気をつくり、意図的にスタッフと関わり、つながろうとしていた。

2) 個人の理解

【個人の理解】とは、日常の看護実践や言動からスタッフの特性や看護観、能力、強み・弱みを見極め、個人が目指す方向を確認し、スタッフ個々を知ることであり、<個人の状況を把握する> <個人のニーズを把握する>の2つのカテゴリーが含まれる。例えば、ケースEは、「個人個人やっぱり、あの個人特性もあるので、それはやはりこの子はどいうった子だろうとか、どいういう事が得意でどいういう事が苦手だという事を見ていて。その中でこの子はどのラインに行ったら一番伸びていくのかなっていうふうに常々思うようにしている」と語り、個人特性や強み・弱みをとらえていた。ケースCも、「私としては、とにかくスタッフは何を考えているのか知りたい。能力っていうのは、普段の仕事を見ればある程度わかるので、それにプラスして知りたい。看護観であったりとか、何を考えてこの先どうして行きたいかとか、そういうところを知りたかったので、色々な策を講じて、リフレクションをやってみたりしている」と語り、日常の場面からスタッフ個々の特性や看護観、能力、強み・弱みを把握することで<個人

表2 病棟看護師長のスタッフ育成の役割

大カテゴリー	中カテゴリー	小カテゴリー	
関係づくり	個人とつながる	日ごろからスタッフ一人ひとりを大事にしているという言動や態度を見せる	
		困った時はいつでも相談していいことを伝え、話しかけやすい雰囲気をつくる	
個人の理解	個人の状況を把握する	日常の場面からスタッフ個々の能力を把握する	
		日常の場面からスタッフ個々の強み・弱みを把握する	
		看護実践や日常の言動からスタッフの看護観を把握する	
		日常の場面からスタッフの個人特性を把握する	
個人のニーズを把握する	個人のニーズを把握する	面談時などに将来進みたい方向を確認し、個々のキャリアニーズを把握する	
		学びたいことをスタッフに確認し、個人の学習ニーズを把握する	
方向性の提示	看護師長のビジョンを明確にする	カンファレンスや日常のかかわりの中で自己の看護観をスタッフに伝える	
		カンファレンスや日常のかかわりの中で自分のビジョンをスタッフに伝える	
		新人の状況に応じた段階的なかかわりをスタッフに指導するなどし、チームの新人を育てるスピードを調整する	
		病棟の課題を明らかにし、方向性をスタッフに伝える	
	個人目標を共有する	個人目標を共有する	面談などを活用し、スタッフ個々の進みたい方向を確認する
			スタッフが自分の強みに気づくようにかかわる
			スタッフ個々の能力をアセスメントし、個人の課題や進む方向を提示する
			面談などを活用し、スタッフに期待している内容を伝え、方向性を共有する
成長促進支援	働きやすい職場づくりをする	自分の考えを自由に表現できる開放的な職場づくりをする	
		研修や学会に参加したり、資格を取得できるような学習する環境づくりをする	
		スタッフの役割遂行を円滑に進めることができるように、他部門との調整を行う	
	力を引き出す	力を引き出す	スタッフが能力を発揮できるように役割や機会を与える
			スタッフに役割を与えるときは、タイミングを見極めて行う
			スタッフに役割を与えるときは、自分の期待する内容を伝える
			スタッフに仕事を任せる際には、能力に応じたサポートを行う
			スペシャリストや資格を取得したスタッフを活用し、個人のやる気を高める機会とする
			スタッフが主体的に研修に参加するように、院内・院外の情報を提示する
	知識の拡大を促す	知識の拡大を促す	個人のニーズや能力に応じた研修を勧める
			ワークライフバランスも考慮し、どのスタッフも研修に参加できるように配慮する
			スタッフに自分の持っている知識や情報を伝える
			スタッフが院内・院外の教育プログラムに参加するように促す
	看護実践への指導	看護実践への指導	課題を示し、スタッフが自分で考えられるようにする
			大事なことは小さくてもきちんと伝え、指導する
			スタッフが考えられるように行動の振り返りや気づきの促しを行う
日常業務の中でスタッフの業務遂行の観察、進捗状況の確認を行い指導する			
スタッフの看護実践における情報を共有するために、副師長と話合いの場を積極的に設ける			
未経験な事柄は経験できるように調整する			
ロールモデルを提示する	ロールモデルを提示する	自身が、患者・家族へのかかわる姿をスタッフに意識して見せる	
		自分の経験を踏まえ、看護を伝える	
精神的サポートをする	精神的サポートをする	スタッフが対応出来ない働く意欲を阻害する問題が生じた場合は、対応・処理する	
		精神的な課題のあるスタッフには個別に面談を行う	
評価	認める	ポジティブな言葉で伝え、やる気をなくさないようにかかわる	
		スタッフの努力や成長を認め、褒める	
	フィードバックする	フィードバックする	スタッフの良いところや達成できたことはタイムリーに褒める
			評価をスタッフに返す
		ネガティブな評価は、タイミングを見計らい場所を考慮し伝える	

の状況を把握(する) >していた。そして、面談時などを活用し、将来進みたい方向や学習を確認することで<個人のニーズを把握(する)>していた。

3) 方向性の提示

【方向性の提示】とは、組織の方針や病棟看護師長の看護に対する思いをスタッフに伝え表明したうえで、スタッフ自身が自分の強みに気づくようにかかわりスタッフの思い描く方向を確認し、組織の方針と折り合いを付けながら、進む方向を提案することであり、<看護師長のビジョンを明確にする><個人目標を共有する>の2つのカテゴリーが含まれる。例えばケースAは、「チームに、(中略)・・・だから(新人を)ここまでは育ててちょうだいとかっていうふうな、押し引きしたりってそういう意味ですね。スピードに、全体の流れを調整すると言うか、やっぱし方向指示器みたいなものというところでしょうか」と、新人の状況に応じた段階的なかかわりをスタッフに指導するなどし、チームが新人を育てるスピードを調整していた。またケースEは、「病棟として自分はこういう病棟を作りたいという事を話しつつ、そしたら自分に出来る事はこういう事をすればいいのかって、スタッフがスタッフなりに考えてくれた事もあった」と語り、病棟の課題を明らかにし、方向性をスタッフに伝え、<看護師長のビジョンを明確に(する)>していた。ケースAは、「その人がどういうものを望んでいて、どういうふうに育っていききたいかという希望を聞いて、その上でアドバイスをしたりとか、進む方向をアドバイスしたりとか、示唆したり」と語り、面談などを活用し、スタッフ個々の進みたい方向を確認し、<個人目標を共有(する)>していた。

4) 成長促進支援

【成長促進支援】とは、スタッフを育てるためにスタッフに直接的、間接的に関わっている役割である。スタッフが働きやすいように病棟の人間

関係を調整したうえで、個人が能力を発揮できるような機会を与えること、スタッフが自身の能力を高められるように、知見を広められる情報や知識を与えるとともに学習参加を促すこと、その能力を活かし看護実践が行えるよう調整し、自身の看護を見せ、気づきを促すこと、職場におけるスタッフの精神的な問題に対して、軽減できるように対処することであった。<働きやすい職場づくりをする><力を引き出す><知識の拡大を促す><看護実践への指導><ロールモデルを提示する><精神的サポートをする>の6つのカテゴリーが含まれる。例えば、ケースAは、「新人に対するスタッフの受け入れ状態とかを気を付けています。うまくコミュニケーションがとれて、うまく受け入れられるように配慮をしています。(中略)適宜調節したり、間に入ったりして調節とかしています」と語り、新人がチームに受け入れられるように、スタッフの間に入りコミュニケーションの調整を行く働きやすい環境づくりを(する) >を行っていた。

ケースEは、「(能力を)引き上げる時期と見守る時期は違うと思うので。その時期はやはり如何に自分が見極める事が出来るか、本人の望んでいる時に望んでいる物を如何にタイムリーに私が投げ掛けられるか、が勝負だと思うので」と語り、スタッフに役割を与えるときは、タイミングを見極めて行っていた。また、ケースGは、「呼吸ケアを学んできた子は教育も含めて、病棟での勉強会を3回ぐらい行なったり、心肺蘇生を学んだ子も新人に向けてもあるけど皆に向けて勉強会をやったりもしているので。そういう所で少しずつ活かせていっているかなと思う」と語り、スタッフが能力を発揮できるように役割や機会を与え、<力を引き出す(す)>していた。

ケースGは、「(研修の)チラシと、あと看護協会のあの年間のこんな大きな計画、あれは控え室へベタッと貼っていつでも見える様にしている」と語り、スタッフが院内・院外の教育プログラムに参加するように促していた。また、ケースEは、

「臨床指導者の研修も中堅の子育て中の看護師をというのを常々に、ずっと繰り返して。それで結構子育て中の看護師でも資格を取ることで自分の目指す方向を見付けられるので」と語り、ワークライフバランスも考慮し、どのスタッフも研修に参加できるように配慮し＜知識の拡大を促す＞ことを行っていた。

ケースEは、「自分で考える子は自分で伸びていけるので、いい子は更にいい方向に、ちょっとって思う子はその課題を与えてそこで気づいてもらいたい」と語り、スタッフに課題を示し、自分で課題について考えられるように促していた。また、ケースFも「患者さんのケアを共に考え、『こんな事をやりたのだがこれでいいだろうか』、『このような説明するにはどうしたらいいですか』などというふうに相談をして来る子もいるので」と語り看護実践に悩んでいるスタッフに対して指導していた。また、ケースAは「このことを教えていないので、このことを経験させてあげてくださいとかいうようにコントロールします」と語り、スタッフの未経験な事柄を経験できるように調整するなど＜看護実践への指導＞を行っていた。

ケースBは、管理者もケアに目を向けているという姿勢を見せ、「ケアを一緒にしているっていいところを見せていかないといけないと。今日はこの患者さんに入ろうとか、今日は、このスタッフについてちょっと見ようとか、意図的にそういう場面を時々作って入ろうとは心がけています」と語り、患者・家族とかかわる自身の姿をスタッフに意識して見せ、＜ロールモデルを提示（する）＞していた。

ケースAは、プリセプターに対して『今回はこういう状態を見て、次の段階にこうしましょう』というふうな形のことを、調節している。ストレスの調整、（プリセプターの）育てる過程を調整することで、育てるほうを、プリセプターのストレスを緩和したり、プリセプティのストレスを緩和したり。それがうまく業務に向けるようにというふうなことの調整は、気にかけています」と語

り、スタッフが対応出来ない働く意欲を阻害する問題が生じた場合には、対応していた。また、中途採用者についてもスタッフから情報があると「ちょっと心身的な問題もあった方っていうこと、そういうふうに情報もらったら、もう即、面接します。『そういうことはあまり気にしないでいいよ、大事なことはここから、このことができていたらいのだから、それはこうだと思うよ』というふうな感じで、心の負担にならないような形で、大事なことを示すっていうふうな形で話をしますね」と語り、精神的な課題のあるスタッフには個別に面談を行うなどし、＜精神的サポートを（する）＞していた。

5) 評価

【評価】とは、スタッフの日頃の努力や変化を認め、成果を返していくことであり、＜認める＞＜フィードバックする＞の2つのカテゴリーが含まれる。例えばケースBは、スタッフが「自分が取り組んでいること、課題に向かってやっていること、変化していくことを認めている。努力しているので、ほんとに変化の幅は小さくても、変わってきている部分があります。その辺を日ごろの関わりの中とか、看護の中で見つけて、それをできるだけ返すようにしています」と語り、スタッフの努力や成長を＜認める＞ことを行っていた。「私たちが認めているサインを出すことで、そういうふうに見られているのだということを伝えていかないと、伝わっていかないと」と語り、評価をスタッフに返すことの重要性を認識し、＜フィードバック（する）＞していた。

V. 考察

分析結果より得られた、病棟看護師長のスタッフ育成の役割は【関係づくり】【個人の理解】【方向性の提示】【成長促進支援】【評価】であった。これらから病棟看護師長のスタッフ育成における役割の特徴には、『スタッフ育成への雰囲気づくり』と『自己主導型学習を促進する支援』の

2つがあると考えられた。本研究を、スタッフ育成における病棟看護師長の役割とその特徴を成人教育理論における自己主導型学習支援と捉え考察する。

1. スタッフ育成における病棟看護師長の役割の特徴

1) スタッフ成長への雰囲気づくり

Knowles (2002) は、学習者の主体的な参加を可能にするためには、物理的・心理的環境が学習者にとって、安らぎを感じるものにするべきであるとし、物理的環境においては、成人がくつろげる環境を工夫し、心理的環境では成人が受容され、尊敬され、支持されていると思える雰囲気づくりが大事であると述べている。つまり、学習者の学習を進展させる環境が整ってこそ、学習者は学習に取り組むことが可能になる。村田 (2013) は、看護師個々の成長を支援していくために、看護師長は自部署の看護師個々に対して、強い関心を寄せて観察し、言葉をかけてスタッフが安心して働くことができるようにケアをしていることを明らかにしている。本研究においても病棟看護師長は、《困った時はいつでも相談していいことを伝え、話し掛けやすい雰囲気をつくる》ことや、《日頃からスタッフ一人ひとりを大事にしているという言動や態度を見せる》ことを行っており、スタッフが学んでいくための雰囲気づくりをおこなっていることが明らかになった。そしてこれは、スタッフが病棟に配属されてきた時点から行われており、スタッフの学習を進展させていくために相互の関係づくりを意図的に行っていると考えられる。また、《自分の考えを自由に表現できる開放的な職場づくりをする》ことや《研修や学会に参加したり、資格を取得できるような学習する環境づくりをする》ことも行い、働きやすい職場づくりをすることで、スタッフが学ぶ環境をつくっていることも明らかになった。これらから、スタッフの成長を促進させるためには、物理的・心理的環境を整えるという雰囲気づくり、特に心理的環境において

受容され、支持されていると思える雰囲気づくりが基盤になっていると考える。

2) スタッフの自己主導型学習を促進する支援

本研究の結果から、病棟看護師長は、成人学習者であるスタッフの自発性や自主性を尊重した学習支援を行っていることが明らかになった。そして、成人教育者の役割としての診断的機能、計画的機能、動機付け機能、方法論的機能、情報提供的機能、評価的機能の6つの機能を使っていた。

教育者の診断的機能とは、学習者がある学習に対する自分のニーズを診断することを支援することであり、これは、学習者が自己の学習意欲を明確にし、その学習の必要性と、どうして学習するのか内的動機付けを自覚できるようかわることである。本研究において病棟看護師長は、看護実践の場面から〈個人の状況を把握する〉ことや〈個人のニーズを把握する〉ことで、先ず自らがスタッフの能力や状況、強み、ニーズを把握していることが明らかになった。そして、面談時にスタッフが自己の強みを自覚するようにかかわり、また将来どの方向に進みたいか、今後学びたいことは何かを確認し、スタッフと共に共通認識を図っていた。これは、病棟看護師長が一方的に行うのではなく、スタッフに確認しながら進めており、スタッフの自主性を尊重したかかわりであった。学習者の学習ニーズに応えた教育プログラムを立案するためには、学習者の学習ニーズを正確に把握する必要がある (三浦, 2009) といわれているように、教育者である病棟看護師長がスタッフの学習ニーズを把握することで、目指す方向性に向けて方略を立てていると考える。

本研究の病棟看護師長は、〈看護師長のビジョンを明確にする〉ことや〈個人目標を共有する〉ことで進む方向性をスタッフと共に明確にし、スタッフのどの能力を伸ばしていくのか考えスタッフへのかかわり方などについて戦略を立てていることが明らかになった。また、個人の成長に向け《スタッフの自己実現を目指し、組織の目標と個

人の目標を一致するように話し合う》こととお互いに同じ方向を向けるように支援していることが明らかになった。これは、教育者の計画的機能で、学習者とともに望ましい学習を生み出す一連の学習計画を立てること、教育者は学習者と相互的に目指す方向に向けて、どのように取り組んでいくか計画することである。個人の価値観や目的と組織の目的・価値を合致させることにより、単なる個人の能力の和以上の組織の能力をもつことになげ（別府，2011）、スタッフが学習活動の段階を計画する際に関与でき、スタッフの考えやニーズが反映できるようにスタッフと共に考え目標を共有することが必要である。

教育者の動機付け機能は、学習者が学習したくなるような条件を創り出すことである。本研究の病棟看護師長は、《スタッフが院内・院外の教育プログラムに参加するように促す》《スタッフが、能力を発揮できるように役割や機会を与える》《スペシャリストや資格を取得したスタッフを活用し、個人のやる気を高める機会とする》など、スタッフの知識を広め、能力を引き出すことで、さらに学習したくなるような状況を創り出しており、内的動機付けをおこなっていた。成人の学習への動機づけの要因は、外的なものもあるが、自尊心や自己実現などの内的なものがより重要（Knowles, 2002）と言われているように、病棟看護師長は、内的動機付けを多く活用し、スタッフの自尊心の尊重と自己実現へのかかわりが重要である。

本研究の病棟看護師長は、《スタッフが主体的に研修に参加するように、院内・院外の情報を提示する》《スタッフに自分の持っている知識や情報を伝える》など、人的・物的資源の提供を行っていることが明らかになった。これは、望ましい学習を生み出すための人的・物的資源を提供する情報提供的機能であると考えられる。スタッフは、情報を収集する手段や機会をもっておらず、病棟看護師長が知り得る情報をスタッフに提供していくことが必要である。その際には、スタッフの望む

方向に応じた情報を提供していくことが重要であると考えられる。

病棟看護師長は、《日常業務の中でスタッフの業務遂行の観察、進捗状況の確認を行い指導する》《未経験な事柄は経験できるように調整する》《スタッフが考えられるよう行動の振り返りや気づきの促しを行う》などの＜看護実践への指導＞を行い、＜ロールモデルを提示する＞ことで、成長を促進する支援を行っていることが明らかになった。また、《スタッフが対応出来ない働く意欲を阻害する問題が生じた場合は、対応・処理する》など必要時には＜精神的サポートをする＞ことを行っていることが明らかになった。これは、望ましい学習者を生み出す最も効果的な技法を選択するという方法論的機能であり、病棟看護師長は、スタッフの目標を達成するために、効果的な方法を選択し実施していた。スタッフの状況を把握し、個々に応じた方法を選択し活用していくことが重要であると考えられる。

別府（2011）は、仕事や学習の成果の公正な評価基準を示し評価過程を明らかにし、適切に評価し、それを部下に伝えて「自分の行動の成果である」と感じさせることが管理者の重要な役割であると述べている。これは、学習者が学習経験の成果を評価するのを援助する評価的機能であり、本研究においても病棟看護師長は、＜認める＞ことや成果をスタッフに＜フィードバックする＞ことで、成果の評価を伝え、スタッフ自身が成果の状況を認識し、目標と成果の差を確認することができるよう支援していることが明らかになった。病棟看護師長は、スタッフのできたことを認め、そこから新たな学習ニーズにつなげられるように関わり、スタッフの学習能力自体を高めていた。このようにスタッフ自身が新たな学習のニーズを抱き、自己の学びにつなげられるという循環を作っていくことがスタッフ育成において重要であると考えられる。

以上のことから、病棟看護師長は、自らを学習支援者とし、診断的機能、計画的機能、動機付け

機能、方法論的機能、情報提供的機能、評価的機能の6つの機能を使い、成人教育者であるスタッフの自発性や自主性を尊重した自己主導型学習を促進する支援をおこなっていることが明らかになった。

2. 教育的取り組みへの示唆

スタッフ育成における病棟看護師長の役割の特徴には、スタッフの自尊心を尊重する姿勢と主体的に学習できる環境を整えることが考えられた。佐藤(2010)は、新卒看護師の成長を促進する関わりとして、上司や先輩看護師は自立を目指す手助けをするための『承認』、新卒看護師の学習が進みやすい環境を整えるための『建設的学習風土の形成』をおこなっていることを明らかにしている。村田ら(2013)は、看護師長がスタッフマネジメントにおいて、スタッフ個々人の能力に着目しながら、スタッフ個々人へのケアリング、スタッフの相互作用を用いたケアリングの2つのアプローチをしていることを明らかにしている。どちらも、看護師長にはスタッフが安心して働くことができるような支援、スタッフの自発性を発揮させる支援である。本研究で明らかになったものも、受容され、支持されていると思える雰囲気づくりと、スタッフが自分自身の学習について計画・実行・評価する自発性や自主性を尊重した自己主導型学習を促進する支援であった。このことから、病棟看護師長は自己を学習支援者とし、成人学習者であるスタッフを自発性や自主性をもつ者と捉え支援していると考えられる。

Knowles(2002)は、成人教育者の究極の目標は、人々の学習する力を伸ばし、成熟した人間になることを支援することであると述べている。したがって、スタッフ育成における病棟看護師長の役割を促進するためには、スタッフが受容され、支持されていると思える雰囲気づくりと自発性や自主性を引き出す支援が行えるようになることを看護師長教育の内容に含むことが必要である。

V. 結論

病棟看護師長のスタッフ育成における役割として、【関係づくり】【個人の理解】【方向性の提示】【成長促進支援】【評価】の5つが抽出された。これらの分析から、病棟看護師長のスタッフ育成における役割には、スタッフ育成への雰囲気作りとスタッフの自己主導型学習を促進する支援の2つの特徴があると考えられた。スタッフ育成における病棟看護師長の役割を促進するためには、スタッフが受容され、支持されていると思える雰囲気づくりと自発性や自主性を引き出す支援が行えるようになることを看護師長教育の内容に含むことが必要であると考えられた。

本研究は学術研究助成基金助成金 基盤研究Cの助成を得て実施した研究の一部である。また、本稿は第17看護管理学会学術集会で発表したものを加筆・修正した。

引用・参考文献

- 1) Knowles M. S, 成人教育の現代的実践—ベタゴジーからアンドラゴジーへ：堀勲夫・三輪健二訳，鳳書，2002
- 2) 稲田美和：婦長機能評価マニュアル，日本看護協会出版会，1996
- 3) 伊津美孝子他：プリセプターシップにおける看護師長の役割行動評価に関する研究，日本看護管理学会誌，11(2)，p.26-35，2008
- 4) 上泉和子編集：ナースマネージャーが身につけたい 人を育てる12のワザ，看護展望，36(2)，2011
- 5) 佐藤真由美：新卒看護師の成長を促進する関わり，日本看護管理学会誌，14(2)，p30-38，2010
- 6) 白鳥さつき他：中間管理者のメンバー育成と自己能力開発の意識に関する研究，日本看護学会誌，13(2)，p64-75，2004
- 7) 樋本和代、浅尾由美他：看護管理者教育の課

題 自己評価調査の先行研究との比較から,
日本看護管理学会年次大会抄録集, 12号, p.
105, 2008

- 8) ニッ森栄子他：看護師長の看護管理遂行測定
尺度作成の試み, 日本赤十字北海道看護大学
紀要, 第6巻, p.37-45, 2006
- 9) 別府千恵：すぐれた人材の育成, 看護におけ
る人的資源活用論, 日本看護協会出版, 2011
- 10) 松浦正子：スタッフを「自ら学ぶ看護師」に
育てる！看護師長の「超」指導力アップ術,
メディカ出版, 2013
- 11) 三浦弘恵：看護管理者が知覚する院内教育の
課題, 看護研究, 35 (6), p27-34, 2002
- 12) 村田由香他：スタッフマネジメントにおける
看護師長のケアリング, 日本赤十字広島看護
大学紀要, 13, p9-17, 2013
- 13) 山口智美他：スタッフ看護師と相互行為を展
開する看護師長の行為に関する研究－看護師
が発揮する教育的機能の解明に向けて－, 看
護教育学研究, 19 (1), p46-59, 2010
- 14) 横山利枝：看護管理者の自己評価に関する意
識とこれからの看護管理者教育の課題 婦長
機能評価マニュアルによる基本的能力評価,
上武大学看護学研究所紀要, (2), p107-114,
2004
- 15) 吉田二美子：看護師長の選定と育成の方法
ジュニア・マネジャーの重要性, 看護管理 7
(10), p836-842, 2007