

原 著 論 文

業務改善に取り組む看護師長の変革プロセスに  
影響する個人的要因

**The individual factors which influence the change process  
of the nurse manager who works to improve operations**

吉 村 利津子 (Ritsuko Yoshimura)\* 山 田 覚 (Satoru Yamada)\*\*

要 約

本研究の目的は、総合病院に勤務する看護師長の変革プロセスに影響する個人的要因を明らかにすることである。70施設の看護師長737人を研究対象とした。それらの病院は、300から1000のベッドを有していた。研究の枠組みは、カート・レビンの変革理論を基にして作成し、「問題の認識」、「計画と実行」、「定着の段階」の3段階とした。質問紙調査を行い、記述統計とステップワイズ法による重回帰分析を用いて分析した。結果として、業務改善に取り組む看護師長の変革プロセスに影響する個人的要因は、「主体的に受け止める能力」「状況をアセスメントする能力」「業務手順や業務分担を明確にする役割」「リーダーシップ能力」「積極的に委員会活動を体験させる」であることがわかった。これらの要因は、各段階を通して中から強程度の影響力があった。看護師長は、自らの[役割]、[経験]、[リーダーシップ]を活かし、患者や家族への安全な看護サービスの提供に配慮しながら、業務改善に取り組んでいることが明らかとなった。

Abstract

The purpose of this study is to elucidate on individual factors that affect nurse managers' changes in attitude toward their jobs at General Hospitals. Subjects of the study were 737 nurse managers at 70 medical centers. These hospitals had approximately 300-1000 beds. Framework of the study was based on Change Theory by Kurt Lewin and performed in three steps which are labeled as "recognition of the problem (unfreeze)," "planning and execution (change)," and "the stage of settlement (freeze)." A survey by using questionnaires was conducted and later data was analyzed by the multiple regression analysis method with step-wise and descriptive statistics. As a result, the individual factors that affect the nurse managers to improvement at work were identified as "the ability to work voluntarily", "the ability to assess the situation", "understanding and performing their role to clarify the division of work procedures and work for subordinate nurses", "leadership skills", "actively serving on various committees at their hospitals." All of these individual factors showed that they influenced nurse managers' attitude toward their job at each different stage and also affected overall attitude. In conclusion, nurse managers are utilizing their "leadership", "experience", "role", when providing nursing services to patients and their families and working to improve operations.

キーワード：看護師長 変革 業務改善

I. はじめに

1. 研究の背景

わが国は、少子高齢化の急速な進展、経済状況の悪化等を背景に、変革の時代と言われるほど、社会のあらゆる分野で変化が起きている。医療法の改正、診療報酬の改定、IT化の進展、

国民の医療に対するニーズの高まりなど医療を取り巻く環境は変化している。

看護管理者には、この様な社会の変化を受け止め、安全で質の高い看護ケアの提供や効率的な組織作りを目指し、実践力を発揮できる看護職員の育成が求められている。また、看護師長は、患者・家族のニーズの多様化や医療技術の

\*公益社団法人高知県看護協会

\*\*高知県立大学看護学部

進歩に対応するとともに、病院経営の視点で、在院日数の短縮や病床稼働率の向上に柔軟に取り組むことが求められ、特に業務改善に期待される役割はますます大きくなってきている<sup>1)</sup>。

臨床現場においては、新人職員の技術習得や安全なケアの提供、説明責任を果たす看護師の役割等、業務内容は質・量ともに増大してきている。このような状況にあっても、看護師個々の知識や技術を活かし部署の業務改善に取り組んでいる看護師長は少なくない。

ナレッジマネジメントとは、「個人の知識を組織的に共有して活用すると同時に、新たな知識を持続的に創造するための経営の理論と手法」を意味しているとされている<sup>2)</sup>。

金井<sup>3)</sup>は、ナレッジマネジメントの基本にあるのは「ヒト」である。「ヒト」を「マンパワー」として見る考え方から、「人的資源」と位置づける考え方に方向転換してきていると述べている。ナレッジの活用は、看護師の感性、ベテランが持つノウハウ、多くの患者に歩み寄って得られる反応や知識など、一人ひとりが持つ知と技を部署で共有することが看護の質を高めることができると考えられる。業務改善は、このような人的資源を活用しながら明確なゴールに向けた意図的で計画的な変革であり、その変革推進者が看護師長である。看護師長が今まで培ってきた、臨床経験や価値観、知識、リーダーシップ等のナレッジが変革を実践するうえでどのように影響するのか明確にしたいと考えた。看護師長に関する研究では、リーダーシップ、ストレス、イノベーション等に焦点を当てた研究はあるが、業務改善の変革プロセスに焦点をあてた研究は見当たらなかった。そこで、業務改善に取り組む看護師長の変革プロセスに影響する個人的要因を明らかにすることで、将来変革推進者となる人材育成への示唆を得ることができると考え研究に取り組んだ。

## 2. 研究目的

本研究の目的は、業務改善に取り組む看護師長の変革プロセスに影響する個人的要因を明らかにすることである。

## II. 研究方法

### 1. 研究の枠組み

本研究の概念枠組みを図1に示す。以下、文中の【 】は変革プロセスの3段階を、[ ]は個人的要因の中項目を、「 」は各変数の小項目をあらわす。変革プロセスは、カート・レビン (Kurt Lewin) の「解凍」「移動・変革」「再凍結」の3段階変革理論に、リピットの7段階変革過程を加えた考え方<sup>4)5)</sup>と、佐藤<sup>6)</sup>の「師長の行うイノベーションの構成要素」である6段階を参考にし、独自でネーミングした変革プロセス3段階【問題の認識】【計画と実行】【定着の段階】を作成した。また個人的要因には、看護師としての[経験][知識]、看護管理者としての[役割][リーダーシップ]等看護に対する姿勢や考え方とした。

### 2. 用語の定義

- 1) 業務改善：組織的に提供される看護サービスの水準を、現在よりも高い水準に導くために現状分析、問題の明確化、問題解決を行う現場での一連の活動である。
- 2) 変革プロセス：意図的で戦略的に変革を起こしそれを成功に導くための過程、【問題の認識】【計画と実行】【定着の段階】である。
- 3) 個人的要因：看護師としての[経験]や[知識]、看護管理者としての[役割]や[リーダーシップ]など看護に対する姿勢や考え方である。

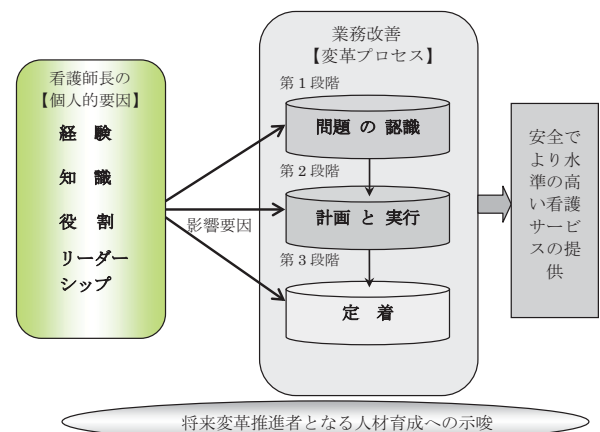


図1 本研究の枠組み

### 3. 研究デザイン

質問紙調査による量的研究

### 4. 研究対象者

対象者は、全国の総合的な病院（300床以上、1000床未満の病床を有し、看護部門が独立していること、小児・精神・リハビリ等の特殊性をもつ病院を除外することを条件とする）70施設に勤務する看護師長1029名を対象とした。

### 5. データ収集期間

平成17年8月20日～9月20日

### 6. データ収集方法

質問紙調査：質問紙は、研究者の経験と先行文献を参考に検討し変革プロセス全22項目と個人的要因9項目の質問紙を作成した。看護管理専任教員の指導のもと洗練化を行い、本調査の前に7名の看護師長にプリテストを実施し、文章表現と内容の妥当性を検証した。尺度は、間隔尺度を用いた5段階（-2：まったくちがう -1：違う 0：どちらでもない 1：そのとおりだ 2：大変その通りだ）の評定尺度とし数量化した。

### 7. データ分析方法

記述統計量・クロンバック $\alpha$ 係数値を算出、重回帰分析(ステップワイズ法)を行った。データ分析には、SPSS V12.0J for Windowsを用いた。

### 8. 倫理的配慮

本研究は、旧高知女子大学看護研究倫理審査委員会の承認を得て行った。まず、対象病院の看護部門長に研究の主旨を文書で説明し承諾が得られた病院に質問紙を送付した。

研究対象者には、研究の内容・意義・目的・方法等を文書で説明し、同意の得られた者のみを対象とした。なお、質問紙の投函をもって同意が得られた者とした。研究対象者には、無記名で個人や病院が特定されないよう配慮し、プライバシーを厳守すること、調査への協力は自由意思であり、協力されなくても不利益が生じないこと、調査によって得られたデータは本研究以外に使用しないことを文書で説明した。ま

た、研究成果を学会などで発表すること、発表によってプライバシーが侵害されることがないことを文書にて説明した。

## III. 研究結果

### 1. 対象者の概要（表1に示す）

1,029部調査依頼をし、回収数は737部で回収率は71.6%であった。無効なものはなく、有効回答100%であった。対象者の平均年齢49.0歳、平均看護師歴は27.0年（SD $\pm$ 5.74）で、看護師長の最終学歴は看護専門学校が94.0%を占め、認定看護管理者研修受講者においてはファーストレベル教育課程が最も多く76.7%、未受講者は21.6%であった。

### 2. 変革プロセスの実践度と個人的要因変数の実施度（図2に示す）

変革プロセス22変数のクロンバック $\alpha$ 係数値0.88であった。平均値が高くバラツキが小さい実践度の多い変数は、【問題の認識】の「1-7問題解決する上で何が障害になっているのか考える」「1-14現状を変革する時スタッフに自分の考えを話す」【計画と実行】の「1-1意図的なコミュニケーションを行う」「1-9リーダーの能力や特徴を考えて業務を委譲する」【定着の段階】の「1-22看護師の仕事の仕方や態度に気を配る」であった。一方、平均値が低くバラツキが大きい実践度の少ない変数は、【問題の認識】の「1-15看護部長から信頼されていると感じた経験がある」【計画と実行】

表1 対象者の概要

項目	結果	
回答者数(回収率)	737(71.6%)	
平均年齢(SD)	49.0( $\pm$ 5.5)	
平均看護師歴(SD)	27.0( $\pm$ 5.7)	
平均看護師長歴(SD)	6.8( $\pm$ 5.6)	
最終学歴 (重複回答あり) 単位:人	看護専門学校(%)	693(94.0)
	看護系短期大学(%)	31(4.2)
	看護系大学(%)	8(1.1)
	大学院(%)	7(0.9)
研修歴 (重複回答あり) 単位:人	ファーストレベル(%)	565(76.7)
	セカンドレベル(%)	165(22.4)
	サードレベル(%)	3(0.4)
	受講なし(%)	159(21.6)

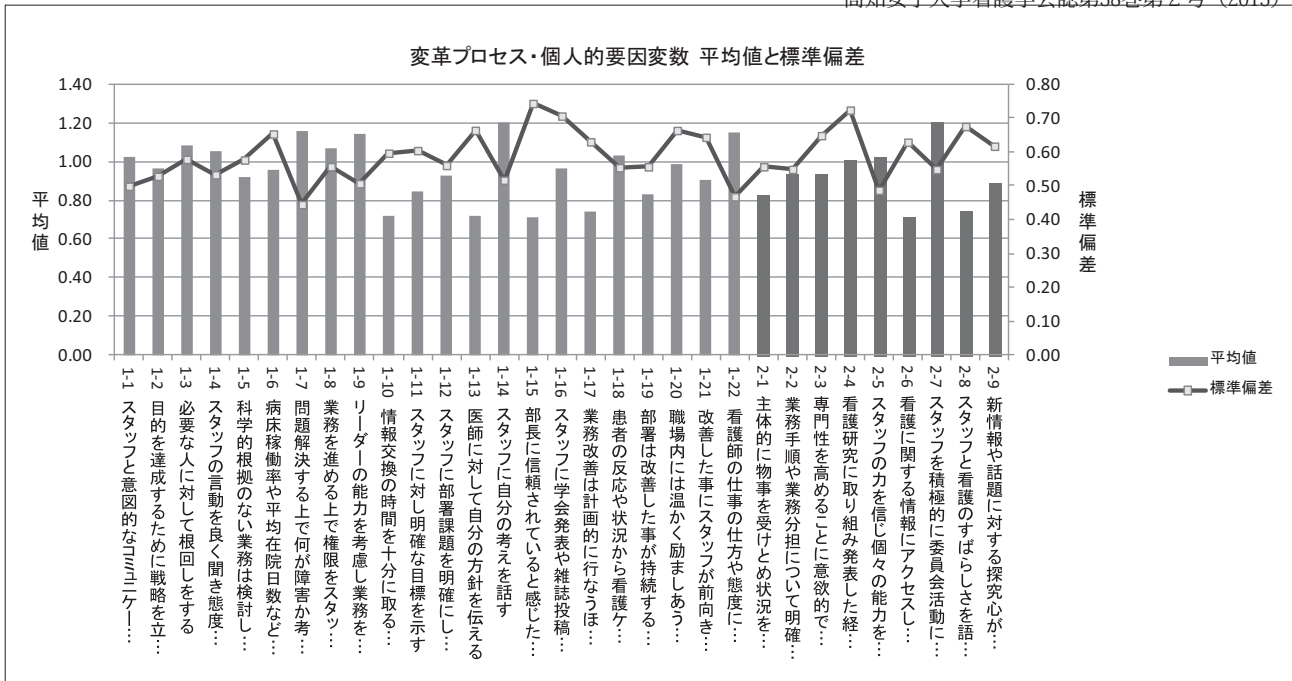


図2 変革プロセスの実践度と個人的要因変数の実施度

の「1-10私は、情報交換の時間を十分取るほうである」「1-13医師に対して自分の方針を伝える」「1-17業務改善にあたっては、計画的に行うほうである」であった。

個人的要因9変数のクロンバック $\alpha$ 係数値0.82であった。平均値が高くバラツキが少ない実施度の多い変数は、[リーダーシップ]の「2-5 スタッフの力を信じ個々の能力を把握する」[経験]の「2-7 スタッフを積極的に委員会活動に参加させる」であった。一方、平均値が低くバラツキが大きい実践度の少ない変数は、[知識]の「2-6 看護に関する情報にアクセスし活用する」[リーダーシップ]の「2-8 スタッフと看護のすばらしさを語り合う」であった。

### 3. 変革プロセスに影響する個人的要因 (表2から表4に示す)

個人的要因変数9変数を独立変数とし、変革プロセスの22項目を従属変数として重回帰分析(ステップワイズ法)を行った。それぞれの独立変数の標準化偏回帰係数( $\beta$ )は、個人的要因変数が変革変数に及ぼす影響の大きさを示し、 $R^2$ は分析により選択された個人的要因全体が、変革変数を説明する程度を示す。また、有意水準5%で影響ありとした。

変革プロセスそれぞれに影響する個人的要因変数を、採択された変数の採択された回数によって影響度を示した。判断基準は、80%以上影響は◎で示し強い影響力とする、50-80%未満の影響は○で示し中等の影響力とする、50%未満の影響は△で示し弱い影響力とする、×は影響なしとした。

- 1) 【問題の認識】段階では、個人的要因変数9項目の独立変数と変革【問題の認識】6項目の従属変数で重回帰分析を行った結果を表2に示す。結果、[役割]の「2-1 主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする」が強い影響力があった。[経験]の「2-4 スタッフを積極的に委員会活動に参加させる」、[リーダーシップ]の「2-5 スタッフの力を信じ個々の能力を把握する」、[役割]の「2-2 業務手順や業務分担について明確にする」、[リーダーシップ]の「2-3 専門性を高めることに意欲的である」、[知識]の「2-6 看護の情報にアクセスし活用する」の個人的要因が中等の影響力があった。
- 2) 【計画と実行】段階では、個人的要因変数9項目の独立変数と変革【計画と実行】10項目の従属変数で重回帰分析を行った結果を表3に示す。【計画と実行】段階でも、[役割]

表2 変革プロセスの「問題の認識」に影響する個人的要因（重回帰分析）

個人的要因変数 (独立変数)	β係数・有意水準 **P<0.01 * P<0.05	変革「問題の認識」 (従属変数)	【基準】 ◎:80%以上 ○:50-80%未満 △:50%未満 ×:なし
2-5個々の能力を把握する	0.187 **	1-4 言動を聞き態度や気持ちを探る R=0.468 R <sup>2</sup> =0.219 P<0.01	
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.189 **		
2-1主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする	0.164 **		
2-7委員会活動に参加させる	0.102 **		
2-1主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする	0.210 **	1-5 科学的根拠のない業務は改善する R=0.478 R <sup>2</sup> =0.229 P<0.01	
2-9新情報や話題に対する探究心がある	0.145 **		
2-3専門性を高めることに意欲的である	0.095 *		
2-6看護に関する情報にアクセスし活用する	0.092 *		
2-5個々の能力を把握する	0.077 *		
2-1主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする	0.152 **	1-6 平均在院日数など経営指標を活用する R=0.458 R <sup>2</sup> =0.210 P<0.01	
2-7委員会活動に参加させる	0.117 *		
2-6看護に関する情報にアクセスし活用する	0.094 *		
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.077 *		
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.159 **	1-7 問題解決する上で何が障害になっているか考える R=0.455 R <sup>2</sup> =0.207 P<0.01	
2-1主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする	0.152 **		
2-9新情報や話題に対する探究心がある	0.108 *		
2-4看護研究で発表した経験がある	0.096 *		
2-7委員会活動に参加させる	0.090 *		
2-1主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする	0.104 **	1-14 スタッフに自分の考えを話す R=0.543 R <sup>2</sup> =0.295 P<0.01	
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.087 *		
2-3専門性を高めることに意欲的である	0.139 **		
2-4看護研究で発表した経験がある	0.098 **		
2-7委員会活動に参加させる	0.121 **		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.187 **		
2-1主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする	0.084 *	1-15 部長に信頼されていると感じた経験がある R=0.358 R <sup>2</sup> =0.128 P<0.01	
2-3専門性を高めることに意欲的である	0.105 *		
2-5個々の能力を把握する	0.134 **		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.104 *		

採択された個人的要因	採択回数	採択割合	基準
2-1主体的に・・・	6	100%	◎
2-2業務手順・・・	3	50%	○
2-3専門性を・・・	3	50%	○
2-4看護研究・・・	2	33%	△
2-5個々の能力・・・	3	50%	○
2-6看護に・・・	2	33%	△
2-7委員会・・・	4	67%	◎
2-8看護の・・・	3	50%	○
2-9新情報や・・・	2	33%	△

の「2-1 主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする」が強い影響力があった。[役割]の「2-2 業務手順や業務分担について明確にする」、[リーダーシップ]の「2-5 スタッフの力を信じ個々の能力を把握する」「2-8 看護のすばらしさを語り合う」、[経験]の「2-7 スタッフを積極的に委員会活動に参加させる」などの個人的要因が中等の影響力があった。

活動に参加させる」、[リーダーシップ]の「2-8 スタッフと看護のすばらしさを語り合う」が強い影響力があった。また、[リーダーシップ]の「2-5 スタッフの力を信じ個々の能力を把握する」は、中等の影響力があった。[リーダーシップ]の「2-3 専門性を高めるのに意欲的である」[知識]の「2-9 新しい情報や話題に対する探究心がある」は影響していなかった。

3) 【定着の段階】では、個人的要因変数9項目の独立変数と変革【定着の段階】6項目の従属変数で重回帰分析を行った結果を表4に示す。【定着の段階】には、[役割]の「2-2 業務手順や業務分担について明確にする」、[経験]の「2-7 スタッフを積極的に委員会

4) 個人的要因が変革プロセスに及ぼす影響度を表5に示す。

[役割]の「2-1 主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする」は、【問題の認識】【計画と実行】では強い影響力を呈していたが【定着の段階】で弱い影響力になっていた。

表3 変革プロセスの「計画と実行」に影響する個人的要因 (重回帰分析)

個人的要因変数 (独立変数)	β係数・有意水準 **P<0.01 *P<0.05	変革「計画と実行」 (従属変数)	
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.221 **	1-1意図的なコミュニケーションを行う R=0.438 R <sup>2</sup> =0.192 P<0.01	
2-7委員会活動に参加させる	0.122 **		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.118 **		
2-5個々の能力を把握する	0.104 **		
2-9新情報や話題に対する探究心がある	0.182 **	1-3 必要な人に根回しをする R=0.413 R <sup>2</sup> =0.170 P<0.05	
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.087 *		
2-5個々の能力を把握する	0.094 *		
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.210 **	1-2目的を達成する為に戦略を立てる R=0.503 R <sup>2</sup> =0.253 P<0.01	
2-6看護に関する情報にアクセスし活用する	0.128 **		
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.102 **		
2-4看護研究で発表した経験がる	0.086 *		
2-9新情報や話題に対する探究心がある	0.085 *		
2-3専門性を高めることに意欲的である	0.082 *		
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.106 *	1-8 業務を進める上で権限をスタッフに委譲する R=0.364 R <sup>2</sup> =0.133 P<0.01	
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.140 **		
2-5個々の能力を把握する	0.087 *		
2-7委員会活動に参加させる	0.122 **		
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.122 **	1-9 リーダーの能力を考慮し業務を委譲する R=0.463 R <sup>2</sup> =0.214 P<0.01	
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.163 **		
2-5個々の能力を把握する	0.157 **		
2-7委員会活動に参加させる	0.178 **		
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.085 *	1-10 情報交換の時間を十分に取る R=0.479 R <sup>2</sup> =0.229 P<0.01	
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.103 **		
2-5個々の能力を把握する	0.092 *		
2-6看護に関する情報にアクセスし活用する	0.138 **		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.195 **		
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.238 **	1-11 スタッフに対し明確な目標を示す R=0.565 R <sup>2</sup> =0.319 P<0.01	
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.184 **		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.114 **		
2-4看護研究で発表した経験がる	0.070 *		
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.150 **	1-13 医師に自分の方針を伝える R=0.511 R <sup>2</sup> =0.261 P<0.01	
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.114 **		
2-6看護に関する情報にアクセスし活用する	0.092 *		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.179 **		
2-3専門性を高めることに意欲的である	0.107 **	1-16 学会発表や投稿を奨励する R=0.496 R <sup>2</sup> =0.246 P<0.01	
2-4看護研究で発表した経験がる	0.225 **		
2-7委員会活動に参加させる	0.112 **		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.123 **		
2-9新情報や話題に対する探究心がある	0.095 *		
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.118 **	1-17 業務改善は計画的に行うほうだ R=0.520 R <sup>2</sup> =0.21 P<0.01	
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.169 **		
2-4看護研究で発表した経験がる	0.102 **		
2-5個々の能力を把握する	0.096 *		
2-7委員会活動に参加させる	0.147 **		

採択された個人的要因	採択回数	採択割合	基準
2-1主体的に..	9	90%	◎
2-2業務手順..	7	70%	○
2-3専門性を..	3	30%	△
2-4看護研究..	4	40%	△
2-5個々の能力..	6	60%	○
2-6看護に..	3	30%	△
2-7委員会..	5	50%	○
2-8看護の..	5	50%	○
2-9新情報や..	3	30%	△

【基準】

- ◎:80%以上
- :50-80%未満
- △:50%未満
- ×:なし

表4 変革プロセスの「定着の段階」に影響する個人的要因（重回帰分析）

個人的要因変数 (独立変数)	β係数・有意水準 **P<0.01 *P<0.05	変革「定着の段階」 (従属変数)	
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.150 **	1-12 部署課題を明確にしサポートする R=0.599 R <sup>2</sup> =0.359 P<0.01	
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.264 **		
2-4看護研究で発表した経験がる	0.089 **		
2-6看護に関する情報にアクセスし活用する	0.104 **		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.122 **		
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.089 *	1-18患者の反応や状況からケアの評価をする R=0.472 R <sup>2</sup> =0.223 P<0.01	
2-7委員会活動に参加させる	0.100 **		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.247 **		
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.221 **	1-19改善事項が維持するよう他者をサポートする R=0.464 R <sup>2</sup> =0.215 P<0.01	
2-5個々の能力を把握する	0.174 **		
2-7委員会活動に参加させる	0.101 **		
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.093 *	1-20暖かく励ましあう雰囲気がある R=0.385 R <sup>2</sup> =0.148 P<0.01	
2-5個々の能力を把握する	0.184 **		
2-7委員会活動に参加させる	0.086 *		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.158 **		
2-5個々の能力を把握する	0.180 **	1-21 スタッフの前向きな反応がある R=0.440 R <sup>2</sup> =0.193 P<0.01	
2-7委員会活動に参加させる	0.125 **		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.145 **		
2-1主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.088 *	1-22 看護師の仕事の仕方や態度に気を配る R=0.482 R <sup>2</sup> =0.232 P<0.01	
2-2業務手順や業務分担について明確にする	0.148 **		
2-5個々の能力を把握する	0.187 **		
2-7委員会活動に参加させる	0.086 *		
2-8看護のすばらしさを語りあう	0.152 **		

採択された個人的要因	採択回数	採択割合	基準
2-1主体的に・・・	2	33%	△
2-2業務手順・・・	5	83%	◎
2-3専門性を・・・	0	0%	×
2-4看護研究・・・	1	17%	△
2-5個々の能力・・・	4	67%	○
2-6看護に・・・	1	17%	△
2-7委員会・・・	5	83%	◎
2-8看護の・・・	5	83%	◎
2-9新情報や・・・	0	0%	×

【基準】  
◎:80%以上  
○:50-80%未満  
△:50%未満  
×:なし

表5 個人的要因が変革プロセスに及ぼす影響度

変革プロセス(従属変数)		平均値 (SD)	問題の認識 → 計画と実行の → 定着の		
			段階	段階	段階
役割	2-1 主体的に物事を受けとめ状況をアセスメントする	0.82 (0.56)	◎	◎	△
	2-2 業務手順や業務分担について明確にする	0.93 (0.55)	○	○	◎
知識	2-6 看護に関する情報にアクセスし活用する	0.71 (0.63)	△	△	△
	2-9 新情報や話題に対する探究心がある	0.89 (0.62)	△	△	×
経験	2-7 スタッフを積極的に委員会活動に参加させる	1.20 (0.55)	○	○	◎
	2-4 看護研究に取り組み発表した経験がる	1.01 (0.72)	△	△	△
リーダーシップ	2-3 専門性を高めることに意欲的である	0.93 (0.65)	○	△	×
	2-5スタッフの力を信じ個々の能力を把握する	1.02 (0.49)	○	○	○
	2-8 スタッフと看護のすばらしさを語りあう	0.74 (0.68)	○	○	◎

◎強い影響度 ○中等の影響度 △弱い影響度 ×影響なし

[役割]の「2-2業務手順や業務分担について明確にする」は、【問題の認識】【計画と実行】では中等の影響力であったが【定着の段階】で強い影響力になっていた。[知識]の「2-6看護に関する情報にアクセスし活用する」は弱い影響力を保っていた。[知識]の「2-9新情報や話題に対する探究心がある」は、【問題の認識】【計画と実行】では弱い影響力であったが【定着の段階】で影響なしになっていた。[経験]の「2-4看護研究に取り組み発表した経験がある」は、3段階で弱い影響力を保っていた。[経験]の「2-7スタッフを積極的に委員会活動に参加させる」は、【問題の認識】【計画と実行】では中等の影響力であったが【定着の段階】で強い影響力になっていた。[リーダーシップ]の「2-3専門性を高めることに意欲的である」は、プロセスの進捗にしたがって影響力は下がっていた。[リーダーシップ]の「2-5スタッフの力を信じ個々の能力を把握する」は、中等の影響力を保っていた。[リーダーシップ]の「2-8スタッフと看護のすばらしさを語り合う」は、【問題の認識】【計画と実行】では中等の影響力であったが【定着の段階】で強い影響力になっていた。

#### IV. 考 察

##### 1. 看護師長の変革プロセスの実態

看護師長が、病棟の業務改善に取り組んだ経験から得た回答で、最も実践されていたのは「1-14自分の考えを話す」「1-7何が障害になっているか考える」「1-22気を配る」「1-9リーダーに業務を委譲する」であった。野中・紺野<sup>7)</sup>は、「新たなリーダーの役割は、ナレッジ・ワーカーを理解し、彼らの生み出す内部価値を最大化すること」であると述べている。このことから、看護師長はスタッフとの関係性を最も大切にしており、変革に必要なスタッフの反応や様々な能力を判断して意思決定をしているナレッジ・リーダーの実践であることが分かった。一方、実践度が少ないのは「1-15上司に信頼されていると感じた経験がある」「1-13医師に自分の方針を伝える」他であっ

た。鶴田<sup>8)</sup>は、「病棟運営は看護部門と診療部門の協働の上に成り立っており、24時間患者ケアに責任がある師長は、患者を擁護するという意味からも、大きな責任と発言力を持っていないといけない」と述べている。よって、看護師長自身が発信能力を持ち合わせていなかったのか、上司のキャッチするタイミングの問題なのか、今までに適切な上司評価がされていなく自信に繋がっていないと考えられる。また、医師との関係性は日常の関係性を通して戦略を持って計画的に取り組むことが必要であると言える。

##### 2. 看護師長の個人的要因の実態

多くの看護師長が実施していたのは、[リーダーシップ]の「2-5スタッフの力を信じ個々の能力を把握する」[経験]の「2-7スタッフを積極的に委員会活動に参加させる」であった。一方、実践度の少ないのは、[知識]の「2-6看護に関する情報にアクセスし活用する」[リーダーシップ]の「2-8スタッフと看護のすばらしさを語り合う」であった。

坂江ら<sup>9)</sup>の研究による個人的要因は、生涯免許制度・プロ意識の甘さ、人間関係・協働関係を保つ能力、コミュニケーション能力、オープンマインド等であったとしている。今結果から、師長自身の[経験]を活かし、人的資源であるスタッフに寄り添い状況判断している実態が分かった。“プロ意識の甘さ”には、情報収集の遅れ等が強調されている可能性が高いと考えられる。今後は、病棟の外、社会の動向に目を向けて業務改善に取り組むことが必要であると言える。

##### 3. 看護師長の変革プロセスに影響する個人的要因

変革プロセス22項目の一つひとつの質問に対して、9項目の個人的要因がどの位影響しているのかを分析し、変革プロセス【問題の認識】【計画と実行】【定着の段階】の3つの段階毎に項目をまとめ、影響する要因を採択された項目の採択された回数によって影響度を示す。方法として判断基準を設け割合で示し考察する。(表2-表5参照)

1) 看護師長の[役割]として「2-1主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする」



「2-2 業務手順や業務分担について明確にする」を設定した。「2-1 主体的に物事を受け止め状況をアセスメントする」は、【問題の認識】で100%・【計画と実行】で90%と強い影響力を呈していたが、【定着の段階】では33%と弱い影響力になっていた。【問題の認識】と【計画と実行】の段階は、情報収集を行い何が問題かを診断し意思決定する。そして、目標を設定し情報共有や根回し権限委譲等、戦略的に実行する段階に強く影響したことが明らかとなった。佐藤<sup>10)</sup>は、主体的に受け止める能力には「体験を経験化していく態度や姿勢、考え方が必要である」と述べている。経験化するとは、自己の体験を振り返り、その意味を自分で考え直すことによって知恵に昇華し、ものごとの意味や関連性を捉えることができることである<sup>11)</sup>。平均年齢49歳で臨床経験平均27.0年と豊富な看護師長は、様々な場面で今まで培ってきた経験を活かし、変革の推進者が自己の役割と認識して積極的に「1-4 スタッフの言動を聞き態度や気持ちを探求する」「1-7 問題解決する上で何が障害になっているか考える」「1-14 スタッフに自分の考えを話す」や戦略を立てる、根回しをする、権限委譲する等意図的なコミュニケーションをとり業務改善の実践をしていた。看護師長は、スタッフに情緒的に関わり、意見や態度を主体的に受け止め、そのことが受け入れられる組織であるか多角的にアセスメントしていた。このことが、問題の意思決定から変革を計画実行する際に最も強い影響力があったと考えられる。「2-2 業務手順や業務分担について明確にする」は、【問題の認識】50%、【計画と実行】70%と中等の影響力であったが、【定着の段階】83%と強い影響力になっていた。看護業務基準は、看護職の責務と実践のための行動指針や評価を提示したものである<sup>12)</sup>。これらを基に看護業務手順が作成されており、どの看護者から看護サービスを受けても、患者が不利益を被らないよう手順を提示し管理している。特に業務改善の過程では、安全な看護を提供し維持していくために、適切に業務を分担することが求められる。このことか

ら【問題の認識】「1-7 問題解決する上で何が障害になっているか考える」【計画と実行】「1-11 明確な目標を示す」「1-17 業務改善は計画的に行う」「1-13 医師に方針を伝える」「1-9 リーダーの能力を考慮し業務を移譲する」等変革の実践に影響していた。【定着の段階】「1-12 部署課題を明確にしサポートする」「1-19 改善事項が維持するよう他者をサポートする」が影響していた。この段階は、継続して新しい行動をとらなければならない段階であり、影響力が強化したものと考えられる。このことは、変革推進者として業務手順を各段階で認識し、安全な看護を継続するためのベースとして位置づけている事が考えられる。木村によるとハーシーとブランチャード<sup>13)</sup>は、人間に起こる変化を知識・態度・個人の行動・集団の行動の4つのレベルで捉えている。さらに、変革を起こしていく順序について、参加的変革サイクルと規制的変革サイクルがあると説明している。以上のことから、看護師長の[役割]は、各段階でスタッフに情緒的に関わる参画的アプローチと業務手順や業務分担を認識した規制的アプローチの両方を組み合わせたマネジメント能力であると考えられる。

2) 看護師長の[知識]として「2-6 看護に関する情報にアクセスし活用する」「2-9 新情報や話題に対する探究心がある」の2項目を設定した。「2-6 看護に関する情報にアクセスし活用する」は、師長自身の看護に対する価値観や体験から、月刊誌や協会ニュース或いはインターネットを通じて、新しい知識や情報を変革の実践に活用することであったが、【問題の認識】33%【計画と実行】30%【定着の段階】17%と弱い影響力であった。佐藤ら<sup>14)</sup>は、イノベーションの普及には研修会や学会などでいち早く「情報をキャッチ」したり「いろんなところにアンテナを張っている」等積極的に情報との接触をする個人の存在があったと述べている。【問題の認識】や【計画と実行】段階では、先行研究や理論的な参考資料の活用は効果的であると思われるが実践度も少なかった。しかし、年齢層に

よって差異があるのではないかと考える。

「2-9 新情報や話題に対する探究心がある」は、【問題の認識】33%【計画と実行】30%と弱い影響力、【定着の段階】では無であった。坂江ら<sup>15)</sup>は、イノベーションの普及に関する個人的要因は、学会や研修会への参加と専門雑誌の定期購読を報告している。学会は看護の成果を共有する場でありさまざまな気づきを得る、研修会は新しい知識を学ぶ場であり、専門誌の購読は看護の動向や社会の変化を掴んでいくことができる。看護師が臨床で用いる「知」を発展させるためには、経験を能動的に形成、統合するという個人の主体的な積極的コミットメントが重要であると述べている<sup>16)</sup>。いずれも現状に満足することなく病棟の外に目を向け、病棟の課題に結びついた知識を持つことが重要であると考えられる。

- 3) 看護師長の[経験]には、「2-7 スタッフを委員会活動に参加させる」「2-4 看護研究に取り組み発表した経験がある」を設定した。「2-7 スタッフを積極的に委員会活動に参加させる」は、【問題の認識】67%、【計画と実行】50%で中等の影響力があったが【定着の段階】では83%と強い影響力に変化した。変革プロセスの実践度から見ても多くの師長が実践していることが分かった。佐藤ら<sup>17)</sup>は、コミュニケーションルートの確立がイノベーションの促進要因であると述べている。部署での役割が看護部の委員会と連動しているため、病棟から委員会へ提案したり、委員会の議事内容を病棟で報告したり、部署を代表して発言する機会が多くなるため、スタッフにとっては貴重な経験となり、成長にも繋がることから職場風土として定着すれば、変革の促進要因になると考えられる。このことから、【定着の段階】に強い影響力を示したものと考える。「2-4 看護研究に取り組み発表した経験がある」は、【問題の認識】33%、【計画と実行】40%、【定着の段階】では17%と弱い影響力を保っていた。鶴田<sup>18)</sup>は、「婦長が業務改善を各看護単位で組織的に取組んで成果を上げるには、多職種や看護

職員に対して、合理的な「研究」のプロセスを活用して、客観的な説得力のあるデータに基づくマネジメントを行うことが求められる」と述べている。本結果では弱い影響力であったが、業務改善で成果を上げるためには、データに基づいた説得力のある伝達と交渉を行うことが不可欠であると考えられる。疑問に答え、問題を解決する為に、科学的方法を用いた研究プロセスと、現状を分析し問題を明確にして問題解決を行う現場での一連の業務改善プロセスとは似ている。今後は、研究プロセスの方法論を業務改善に活用することが合理的であると考えられる。

- 4) 看護師長の[リーダーシップ]として、「2-3 専門性を高めることに意欲的である」「2-5 スタッフの力を信じ個々の能力を把握する」「2-8 スタッフと看護のすばらしさを語り合う」を設定した。「2-3 専門性を高めることに意欲的である」は、師長が部署内の調整や他部門との連携、スタッフとの関わりに必要な専門的知識と技術の発揮力である。これは【問題の認識】50%中等度の影響力で【計画と実行】の段階になると30%の弱い影響力となり、業務の権限が委譲され浸透することによって、【定着の段階】では影響力なしとなっていた。改善したことを安定させ維持していく段階では、必要性がないではなく、他のふたつのリーダーシップ項目が強い影響力を保っていた。「2-5 スタッフの力を信じ個々の能力を把握する」は、すぐに自分の手を下すのではなく、ある事態や状況に応じて事実を選び出し、物事の関係性を幅広く考えて計画を立案することができる状況判断力である。変革の実践には、スタッフとの関係性を保ち、その中で個々の能力を把握して、調整や指示するなど、常に同等の影響力を保つ必要性があったものと考えられる。「2-8 スタッフと看護のすばらしさを語り合う」は、他者と協調して効果的に仕事ができ集団のまとまりを維持する力である。特に【定着の段階】になると業務改善を受け入れるスタッフが増え、より変革を受け入れやすくする時期でもある。このような時期は、率

先して現場に足を運びフォローする、承認する等変革の定着過程に参画することが多い、このため83%と強い影響力があったものと考えられる。上泉<sup>19)</sup>は、変革への抵抗はいかなるケースでも常に考慮しなければならない。変革を成功に導くには、抵抗をいかに予測し対応するかにかかっていると述べている。このことから【問題の認識】【計画と実行】段階では、変化を脅かす力（抵抗）が現れる可能性が高く、師長は抵抗に対する様々な方策で関わっている。「1-4 気持ちを探求する」「1-14 師長の考えを話す」「1-10 情報交換の時間を取る」など人的パワーや規範、教育・研修など行いながら、スタッフの心理的・感情的変化に留意し実践していた。

このような専門性の発揮力、状況判断力、集団のまとまりを維持する力は、3つのスキルとして変動し相互に補完し合いながら各段階に影響力があつた。このことは、変革推進者としてのリーダーシップ能力であると考えられる。

## V. 結 論

業務改善に取り組む看護師長の変革プロセスに影響する個人的要因は、「主体的に受け止める能力」「状況をアセスメントする能力」「業務手順や業務分担を明確にする役割」「リーダーシップ能力」「積極的に委員会活動を体験させる」であつた。これらの要因は、各段階を通して中等から強程度の影響力があつた。自らの[役割]や[経験][リーダーシップ]を活かし、患者や家族への安全な看護サービスの提供に配慮しながら、ゴールに向かって業務改善に取り組んでいることが明らかとなつた。今後は、現状に満足することなく病棟の外に目を向け実践に結びついた[知識]を持つことで、組織的な業務改善につながる取り組みができることが示唆された。

## VI. 研究の限界と今後の課題

本研究の尺度は、文献検討と先行文献を参考にして自作したものであり、項目数の制限・尺

度の適合性等に伴う限界がある。そのことが研究結果に影響していることの認識をしなければならぬ。この質問紙の信頼性・妥当性については検討の余地がある。本研究を展開する上で組織的要因分析の検討を行うことが、今後の課題として挙げられる。

## 謝 辞

本研究にご協力いただきました全国の対象者の皆様、並びに対象施設の責任者の皆様に心より感謝申し上げます。本研究は、平成17年度高知女子大学大学院看護学研究科に提出した、修士論文の一部を加筆・修正したものである。また、本研究結果は第26回（平成18年）日本看護科学学会学術集会で発表した。

## 引用文献

1. 鶴田恵子 編集新道幸恵・上泉和子：婦長のためのマネジメント、医学書院、P143-149、2001.
2. 梅本勝弘：医療福祉のナレッジマネジメント、日総研、P24、2003.
3. 金井Pak雅子：看護のナレッジ マネジメントの基礎知識—ナレッジ・イネーブラーとしての看護師—、看護管理、Vol.12 No.7、P499-503、2002.
4. 上泉和子 編集中西睦子：看護サービス管理第3版、医学書院、P36-46、2008.
5. 木村チツ子 監修井部俊子・中西睦子：看護管理学習テキスト第2版第3巻看護マネジメント論、日本看護協会出版会、P21-30、2012.
6. 佐藤紀子：変革期の婦長学、医学書院、P89-102、2001.
7. 野中雄次郎、紺野登：知識創造の方法論 ナレッジ・ワーカーの作法、東洋経済新報社、P362、2003.
8. 前提書 1)
9. 坂江千寿子他：看護技術におけるイノベーションの普及に関する研究（第1報）—普及に影響する要因の抽出—、青森保健大雑誌、5(1)、P75-83、2003.
10. 前提書 6)

11. 【20万人が読むメルマガ 平成進化論】のバックナンバー「3296号 体験を経験化する」[http://www.2nd-stage.jp/backnumber/ppf\\_full/2012/09/3296.html](http://www.2nd-stage.jp/backnumber/ppf_full/2012/09/3296.html)2013.1.13.
12. 看護業務基準 (2006年度改訂版): 社団法人日本看護協会、P 2、2007.
13. 前提書 5)
14. 佐藤真由美他: 看護技術におけるイノベーションの普及に関する研究 (第2報) - 普及に関する要因の分析 -、青森保健大雑誌、5(1)、P85-94、2003.
15. 前提書 9)
16. 佐藤紀子: 看護師の臨床の「知」 - 看護職生涯発達学の視点から -、医学書院、P208-209、2007.

17. 前提書 14)
18. 前提書 1)
19. 前提書 4) P43

#### 参考文献

- 川島みどり: 看護業務改善の意義と専門職の視点、看護展望、Vol.18 No.2、P9-12、2005.
- 紺野登: 創造経営の戦略 - 知識のイノベーションとデザイナー -、ちくま新書、2004.
- 寺島ひとみ: 業務改善に取り組む看護師長の暗黙知、日本看護管理学会誌、Vol.13 No.1、2009.
- P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳: プロフェッショナルの条件、ダイヤモンド社、2004.