

# スタッフ育成における病棟看護師長の役割の構造

坂元 綾<sup>1)</sup>、山田 覚<sup>2)</sup>、長戸和子<sup>3)</sup>

(2015年9月30日受付, 2015年12月17日受理)

The Structure of the Roles of Head Nurses in the On-The-Job Training of Staff Nurses

Aya SAKAMOTO<sup>1)</sup>, Satoru YAMADA<sup>2)</sup>, Kazuko NAGATO<sup>3)</sup>

(Received: September 30, 2015, Accepted: December 17, 2015)

## 要 旨

本研究では、スタッフ育成における病棟看護師長の役割の構造を明らかにすることを目的とした。文献検討を元に、スタッフ育成における病棟看護師長の役割についての質問紙を作成し、一般病床数が300床以上の病院に在職している病棟看護師長を対象に質問紙調査を行った。因子分析の結果、スタッフ育成における病棟看護師長の役割は、【主体的に学ぶことができる場の調整】【目指す方向性を見極め】【経験による学習の促進】【学習への雰囲気づくり】【個々の能力・看護観の見極め】【個々の学習活動への意図的なサポート】【ビジョンの明確な提示】【ネガティブ評価のフィードバック】で構成されていた。【経験による学習の促進】は【個々の学習活動への意図的なサポート】と強い相関があり、【ネガティブな評価のフィードバック】は、全ての因子に対して弱い負の相関があった。

キーワード：病棟看護師長 スタッフ育成 役割

## Abstract

This study aimed to elucidate the structure of the roles of head nurses in the on-the-job training of staff nurses. Based on the research of the literature, we prepared a questionnaire on the roles of head nurses in the on-the-job training of staff nurses, and conducted a questionnaire survey on head nurses who work in hospitals larger than 300-bed capacity. The factor analysis suggested that the roles of head nurses consisted of: [arrangement of proactive learning space], [determining the goals], [promoting learning from experiences], [creating mood for learning], [finding out individual capabilities and views of nursing], [intentional support for each learning activity], [presenting clear visions] and [feedback of negative evaluations]. Strong correlation was observed between [promoting learning from experiences] and [intentional support for each learning activity], and [feedback of negative evaluations] had slightly negative correlations with all other factors.

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

---

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は拡大している。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ていくことが必要である。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、人材育成において看護師長は重要な役割を担っている。

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<sup>1)</sup>、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<sup>1),2)</sup>。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<sup>2)</sup>。看護管理者の能力については、日本看護協会が行っている認定看護管理者研修において看護管理者の育成に努めている。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ラダーの導入や看護管理者のコンピテンシー評価表などを活用し育成に取り組んでいる施設が報告されている<sup>3),4)</sup>。また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<sup>5)</sup>やプリセプターシップにおける看護師長の機能<sup>6)</sup>、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<sup>7)</sup>が明らかにされている。しかし、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される程度である。看護師長が人材育成において役割を遂行するためには、看護師長自身がその役割を認識していることが必要であり、筆者らは先行研究<sup>8)</sup>において、病棟看護師長の役割遂行の程度を高めることの必要性を明らかにした。

スタッフ育成における病棟看護師長の役割遂行を促進する教育的取り組みを行なうためには、スタッフ育成における病棟看護師長の役割の構造を明らかにすることが必要であると考えられる。スタッフ育成における病棟看護師長の役割の構造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明確にすることが容易となり、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。

## II. 研究目的

スタッフ育成における病棟看護師長の役割の構造を明らかにする。

## III. 用語の定義

病棟看護師長：看護部において一看護単位の病棟運営を管理する責任者

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：スタッフ個々のより高い専門性の開発、基礎的能力の強化、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図ること。

## IV. 研究方法

### 1. 研究デザイン

質問紙調査による量的研究

### 2. 研究協力者

全国の医療機能評価認定病院で、一般病床300床以上を有する病院に在職している病棟看護師長433名とした。

### 3. 質問紙

#### 1) 質問紙の作成

スタッフ育成における病棟看護師長の役割を操作化するために、文献検討と先行研究<sup>9)</sup>で得られた結果からスタッフ育成における病棟看護師長の

役割を〈関係づくり〉、〈個人の理解〉、〈方向性の提示〉、〈成長促進支援〉、〈評価〉とした。

## 2) 質問紙の構成

質問紙は、対象者の属性を問う項目とスタッフ育成における病棟看護師長の役割45項目にて構成した。スタッフ育成における病棟看護師長の役割は、〈関係づくり〉2項目、〈個人の理解〉6項目、〈方向性の提示〉9項目、〈成長促進支援〉24項目、〈評価〉4項目を設定し合計45項目とした。回答は、「かなりそうである：+2」～「全くそうではない：-2」の5段階の間隔尺度とした。

## 4. データ収集期間

2013年9月1日～10月31日

## 5. データ収集方法

研究協力者へのアクセス方法として、財団法人日本医療機能評価機構発表(2013年5月1日現在)による認定病院2401施設より、一般病床数が300床以上の病院を抽出し、各施設の看護部門長に研究協力を依頼した。質問紙の送付の諾否について確認し、承諾が得られた施設に研究概要と質問紙、承諾書を送付し、承諾書を受領後、看護部門長に人数分の質問紙を送付し、研究協力者の選定及び質問紙の配布方法については、添付した文書にて依頼した。質問紙の返信は、研究協力者が直接投函することとした。

## 6. 分析方法

スタッフ育成における病棟看護師長の役割について、因子分析を用いて分析した。データ分析には、SPSS 20.0 J for Windows を用いた。

## 7. 倫理的配慮

研究者が所属する機関の研究倫理審査委員会の承認を得た。対象者には、研究の目的、方法、プライバシーへの配慮、研究参加への自由意志の尊重、研究の参加・不参加によって不利益が生じないこと等を書面で説明し、質問紙の返信をもって

同意が得られたものとした。

## V. 結果

### 1. 研究協力者の概要

研究協力の得られた40施設の病棟看護師長433名に配布し、283名(回収率65.4%)から返送があり、有効回答の281名(有効回答率99.1%)を分析対象とした。

病棟看護師長の看護経験年数は平均27.2年(SD5.9)で、現在の職位の経験年数は平均5.0年(SD4.9)であった。最終学歴は、専門学校3年制162名(58.9%)、専門学校2年制53名(19.3%)、大学19名(6.9%)、看護短期大学3年制13名(4.7%)、大学院11名(4.0%)、看護短期大学2年制7名(2.5%)、その他10名(3.6%)であった。管理者研修受講歴については、日本看護協会認定看護管理者教育課程ファーストレベル218名、同セカンドレベル116名、同サードレベル2名、大学院看護管理学専攻7名、その他43名であった(重複回答あり)。

### 2. スタッフ育成における病棟看護師長の役割の構造

スタッフ育成における病棟看護師長の役割の構造を明らかにするため、記述統計量を算出した後、天井効果の認められた項目(項目32)と、相関係数の高かった項目(項目43)の2項目を削除し、合計43項目について因子分析(最尤法、プロマックス回転)を行った。因子負荷量が0.35未満の項目を除去し、最終38項目8因子構造を確認した。各因子の因子負荷量と各項目の意味合いを考慮して命名を行なった(表1)。

第1因子は7項目から構成され、研修や学会などへのスタッフの主体的な参加を促すための情報提供や場の提供などスタッフが学ぶ場の環境づくりの項目で高い負荷量となっており、【主体的に学ぶことができる場の調整】とした。第2因子は4項目から構成され、スタッフの将来のキャリアニーズや学習ニーズを把握する項目で高い因子負



荷量となっており、【目指す方向性を見極め】と命名した。第3因子は5項目から構成され、病棟看護師長自身の経験をスタッフに伝えることや、スタッフが経験を重ねることができるよう病棟看護師長が調整を行なう項目で高い因子負荷量となっており、【経験による学習の促進】とした。第4因子は5項目から構成され、いつでも相談してよいことを伝えスタッフが話し掛けやすい雰囲気をつくることや一人ひとりを大事にしている姿を見せるなどスタッフが安心して学べる環境を整える項目が含まれており、【学習への雰囲気づくり】と命名した。第5因子は4項目から構成され、スタッフ個々の看護実践能力や強み、看護観を把握する項目で高い因子負荷量となっており【個々の能力・看護観の見極め】とした。第6因子は8項目から構成され、スタッフが役割を遂行する際のサポートやスタッフが将来進みたい方向について情報提供を行うなどスタッフが学びを進めていく際の病棟看護師長の目的をもった支援の項目で高い因子負荷量となっており【個々の学習活動への意図的なサポート】と命名した。第7因子は4項目から構成され、病棟看護師長として病棟の方針や自己の看護観を伝え、組織としての方向性を明確にする項目が含まれており【ビジョンの明確な提示】とした。第8因子は1項目で、スタッフへ評価を伝える項目で構成されており【ネガティブな評価のフィードバック】と命名した。

内的整合性を示す Cronbach's  $\alpha$  係数は全体で 0.949、各因子の Cronbach's  $\alpha$  係数は、第1因子 0.815、第2因子 0.843、第3因子 0.783、第4因子 0.801、第5因子 0.808、第6因子 0.850、第7因子 0.815で、第8因子については1項目であったため Cronbach's  $\alpha$  係数は得られなかった。

因子間相関においては、第1～7因子で0.4以上の中等度の強い相関を示し、第3因子と第6因子で0.7以上の強い相関があった。第8因子は、どの因子ともごく弱い負の相関があった。

## VI. 考察

### 1. スタッフ育成における病棟看護師長の役割8因子について

本研究の結果、スタッフ育成における病棟看護師長の役割は、【主体的に学ぶことができる場の調整】【目指す方向性を見極め】【経験による学習の促進】【学習への雰囲気づくり】【個人の能力・看護観の見極め】【個々の学習活動への意図的なサポート】【ビジョンの明確な提示】【ネガティブな評価のフィードバック】の8つで構成されていることが明らかになった。

第1因子の【主体的に学ぶことができる場の調整】には、研修や学会などへスタッフの主体的な参加を促すために情報提供や場の提供などを行ない、スタッフの学ぶ環境をつくる項目が含まれている。学習への動機には外発的動機づけと内発的動機づけがあるが、成人学習においては、自分がどのようになりたいのか自分の将来像を描きながら、それに向け励んでいく内発的動機づけに基づく学習が自己決定的な学習者として重要である<sup>10)</sup>。そして、Knowles<sup>11)</sup>は成人教育者の役割の一つに、学習者自身で学んでいくような条件を作り出す動機づけ機能を挙げている。これらから、成人教育者は学習者が自身で将来を方向づけられるようなきっかけの仕掛けづくりを行う役割があると考えられる。成人教育者である病棟看護師長は、知識習得や能力向上の研修の情報提供や、研修会・学会への参加の勤務調整、能力を発揮する場の設定などを行ない、スタッフ自らが学ぶ環境を整え、その体験のなかからスタッフ自身で目指す方向を見つけることができるようきっかけづくりを行っている。そして病棟看護師長は、病棟で活用できる能力や資格などの情報を提示するが、あくまでもスタッフ自らが選択し学んでいくという体験につながることを大事にしていると考えられる。以上のことから、病棟看護師長は、スタッフの主体性を大切にし、スタッフ自らが主体的に学ぶよう方略を立て、研修参加の場を提供するなど、スタッフの潜在的な能力を引き出すきっかけづくりを行

なっていると考え。

第2因子の【目指す方向性を見極め】には、スタッフの将来のキャリアニーズや学習ニーズを把握する項目が含まれている。スタッフ育成の際には、看護師としてのスキルアップと組織人としての行動力を高めることを同時に行なうことが必要で、育成方針を管理者とスタッフとで共通認識することが大切である<sup>3)</sup>。日本看護協会<sup>12)</sup>がまとめた「継続教育の基準」では、「看護職のキャリア開発とは、個々の看護職が社会のニーズや各個人の能力および生活（ライフサイクル）に応じてキャリアをデザインし、自己の責任でその目標達成に必要な能力の向上に取り組むことである。また、一定の組織の中でキャリアを発達させようとする場合は、その組織の目標を踏まえたキャリアデザインとなり、組織はその取り組みを支援するものである」とし、人材育成についての個人と組織のあり方について述べている。また、学習プロセスは、教育者と学習者の契約という意味合いもあり、教育者が一方的に行なうのではなく、学習者が確認しながら学習を進めていくことが必要である<sup>10)</sup>。このことから、キャリア発達を考える場合には組織と個人が同じ方向性を向いていることが重要であり、病棟看護師長はスタッフ個々のキャリアニーズや目標を把握し、スタッフが到達したい看護師像と、組織として求める看護師像を共有しながら、同じ方向性に進んでいくよう、面談などを活用し目指す方向性を見極めていると考える。第1因子では、スタッフ自身が目指す方向性を見つけることができるようなきっかけづくりや、スタッフの潜在能力を引き出すきっかけづくりを行っており、そのスタッフの体験を通して第2因子ではさらに、スタッフが自己実現に向け、取り組んでいけるよう方向づけを行っていると考える。スタッフが何を目指し看護しているか把握できれば、スタッフが目指す看護師像に近づくための学習の機会や経験を提供することができる<sup>3)</sup>。

第3因子の【経験による学習の促進】には、病

棟看護師長自身の経験を伝えたり、スタッフが経験を重ねることができるよう病棟看護師長が調整する項目が含まれている。Dewey<sup>13)</sup>は、教育の本質を経験の再構成・組織化を通して、経験をその人の成長に繋がるよう更新していくことであると述べている。学習者は経験することで、経験の意味をとらえ、次にその経験を生かすことができ、成長していく。病棟看護師長は、経験と教育に重点をおき、スタッフの経験を人間的な成長へと導いていると考える。病棟看護師長は、スタッフが経験を通して成長できるように自己の経験を伝えることで、他者からの学びや実際にスタッフが経験できるよう調整し学習を促していると考え。

第4因子の【学習への雰囲気づくり】には、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スタッフ一人ひとりを大事にしている姿を見せるなどスタッフが安心して学べる環境を病棟看護師長が整える項目が含まれている。Knowles<sup>11)</sup>は学習者の主体的な学習参加を可能にするには、物理的・心理的環境における学習への雰囲気づくりが必要であり、心理的環境としてはリラックスした、信頼できる、相互に尊敬しあう、支持的な状況とすることを述べている。スタッフにとって、管理者である病棟看護師長は日々忙しく声を掛けづらい存在である。そうなることとスタッフと病棟看護師長の間壁をつくってしまうこととなり、スタッフの理解にはつながっていかない。病棟看護師長はこれを理解し、コミュニケーションが開放的に行なわれるよう、スタッフからの情報を受け取る体制や言える環境を自らつくっている。スタッフの主体的な学びを促すために病棟看護師長は、スタッフが受け入れられているという安心感や承認されていると感じることで信頼感を持ち、日頃から気に掛けられていることで支持されているという思いを持つことができるよう心理的環境をつくっていると考える。

第5因子の【個人の能力・看護観の見極め】には、スタッフ個々の看護実践能力や強みなどの能力の把握や、看護観などについて把握する項目が

含まれている。質の高い看護サービスを提供するにあたり看護実践能力を備えた看護師の育成が求められており、病棟看護師長はスタッフの能力や看護観を把握することで、個別性を踏まえた能力の向上を目指した育成に取り組んでいると考える。

第6因子の【個々の学習活動への意図的なサポート】には、スタッフが役割遂行する際のサポートや、スタッフが将来進みたい方向について情報提供を行うなど、スタッフが学びを進めていく際に目的をもった、具体的な個々への支援の項目が含まれる。成人教育では、学習活動実施の際も学習者が主体である。病棟看護師長は、スタッフの主体性を大事にしながら、スタッフの能力発揮を促し、成長へと導いていけるように意図的に支えていると考える。

第7因子の【ビジョンの明確な提示】には、病棟看護師長として病棟の方針や自己の看護観をスタッフに伝え、組織としての方向性を明確にする項目が含まれている。河野<sup>14)</sup>は、組織があり続けるために、将来を見据えてマネジメントしていくことが求められており、看護師長はその将来を見据える際の「理想の組織像」「ありたい姿」であるビジョンを示し、進むべき方向性を明確にすることが必要であるとしている。そして、明確にしたビジョンを浸透させ、ビジョンに向かって進めるスタッフを増やしていくことが管理者の仕事であると述べている。病棟看護師長は、組織の理念・目標・方針を踏まえた新人看護師の教育方針や病棟の方針をスタッフに提示し、さらに自己の看護観を伝え、組織としての方向性を示すことでスタッフとビジョンを共有していると考える。

第8因子の【ネガティブな評価のフィードバック】には、目標達成についてのネガティブな評価の伝え方についての項目が含まれている。評価の目的は成長と向上を促すことである<sup>11)</sup>。学習のプロセスや目標達成ができたかどうか、自分自身で振り返り評価できるよう、病棟看護師長の他者評価をスタッフにフィードバックしている。成功

体験は、自信へとつながっていくが、ネガティブな失敗体験は、自尊心ややる気を損なう体験となる。失敗との向き合い方が成長の機会となるかどうかの分かれ目となり、スタッフの失敗を失敗に終らせずに、成長のチャンスに変えるスキルが管理者には必須である<sup>15)</sup>。病棟看護師長は、個別にゆっくり話をする場所をセッティングし話を聞き、スタッフが失敗を受け入れ、失敗体験を次につなげられるような方法でネガティブな評価のフィードバックを行なっていると考ええる。

## 2. 因子間相関について

因子間相関においては、第1因子【主体的に学ぶことができる場の調整】第2因子【目指す方向性を見極め】第3因子【経験による学習の促進】第4因子【学習への雰囲気づくり】第5因子【個々の能力・看護観の見極め】第6因子【個々の学習活動への意図的なサポート】第7因子【ビジョンの明確な提示】は、すべての因子と0.4以上の中程度の強い相関があった。そのうち第3因子【経験による学習の促進】は第6因子【個々の学習活動への意図的なサポート】と強い相関があった。これは、病棟看護師長は経験学習を大事にしており、スタッフが学習活動を行なう際に経験を通して学習できるよう支援していることを表していると考ええる。また、第8因子【ネガティブな評価のフィードバック】は、全ての因子に対してごく弱い負の相関があった。これは、病棟看護師長がスタッフの主体的な学びの場を調整し、目指す方向性を見極めたり、経験による学習を促進するなど学習プロセスの中でスタッフが出来たことを認め、ポジティブな視点の評価を伝えながら、支援を行なっていると考ええる。第8因子以外の7因子は、ポジティブな側面であることから負の相関が認められたと考ええる。

## VI. 結論

スタッフ育成における病棟看護師長の役割は、【主体的に学ぶことができる場の調整】【目指す

方向性の見極め】【経験による学習の促進】【学習への雰囲気づくり】【個々の能力・看護観の見極め】【個々の学習活動への意図的なサポート】【ビジョンの明確な提示】【ネガティブな評価のフィードバック】で構成されていた。【経験による学習の促進】は【個々の学習活動への意図的なサポート】と強い相関があった。【ネガティブな評価のフィードバック】は、全ての因子に対してごく弱い負の相関があった。

今後、スタッフ育成における病棟看護師長の役割を促進する教育的取り組みへの示唆を得るために、病棟看護師長の個人的要因、および組織の要因などの影響要因について検討する必要がある。

## 謝 辞

本研究にご協力いただきました全国の研究協力者の皆様、ならびに病院施設の責任者の皆様に深く感謝申し上げます。本研究は、平成23-25年度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。

## <引用・参考文献>

- 1) 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な能力評価，上武大学看護学研究所紀要，(2)，p107-114，2004.
- 2) 白鳥さつき，松下由美子，高野和美他：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)，64-75，2004.
- 3) 武村雪枝：看護管理に活かすコンピテンシー成果につながる「看護管理力」の開発，株式会社メヂカルフレンド社，2014.
- 4) 佐藤博子：看護師長育成のためのコンピテンシーの活用，看護展望，40(5)，p20-26，2015.
- 5) 佐藤真由美：新卒看護師の成長を促進する関わり，日本看護管理会誌，14(2)，p30-38，2010.
- 6) 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)，p26-35，2008.
- 7) 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.
- 8) 坂元綾，山田覚：スタッフ育成における病棟看護師長のかかわり—病棟看護師長の役割遂行の程度—，高知女子大学紀要，60，p11-22，2011.
- 9) 坂元綾，山田覚，長戸和子：スタッフ育成における病棟看護師長の役割，高知県立大学紀要，63，p39-49，2014.
- 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) 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.
- 12) 日本看護協会，生涯学習支援<<https://www.nurse.or.jp/nursing/education/keizoku/>> 2015/9/12
- 13) ジョン・デューイ：経験と教育，講談社，2004.
- 14) 河野秀一：実践看護マネジメントリフレクション，株式会社メディカ出版，2013.
- 15) 泉一也：スタッフの失敗・挫折を学ぶにつなげる，看護展望，36(2)，p103-114，2011.
- 16) 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.