

中規模病院の看護部長が就任後に直面する課題への対処

Starting as a Nursing Director in a Medium-Sized Hospital:
An Analysis on Coping With Challenges

小森 久美子¹⁾*, 木村 知子²⁾, 南谷 志野³⁾
Kumiko Komori, Tomoko Kimura, Shino Nanya

キーワード 看護部長, 中規模病院, 課題, 対処

Key words director of nursing, medium-sized hospital, problem, coping

抄 録

目的 中規模病院の看護部長が、就任後に直面する課題への対処を明らかにする。

方法 看護部長34人が記述した課題への「対処」について、テキストマイニングで分析を行った。

結果 対処の対象となる人物は17語句抽出され、最も多く出現したのは「師長」であった。対処の内容は78語句が抽出され、最も多く出現したのは「看護の質の向上」であった。多次元尺度構成法により対処の内容は、Ⅰ群【トップマネジメント】、Ⅱ群【求められるリーダーシップ】、Ⅲ群【地域ニーズに応える事業の展開】、Ⅳ群【役割委譲】、Ⅴ群【理解を得る】、Ⅵ群【立ち位置の自覚】【問題の本質をつかむ】【経営責任】【現実の直視】【信頼関係の構築】【ぶれない信念】【看護の質の向上】などであった。

考察 看護部長は、師長を中心として多様な対象と関わり、第Ⅵ群の対処を通してマネジメントの能力を養い、地域のニーズに応えるために、多職種の協働をマネジメントしていた。

Abstract

Purpose To clarify how nursing directors of medium-sized hospitals cope with the problems and challenges they face when they start the job.

Method Text mining was used to analyze the “coping” with the issues described by 34 nursing directors.

Results Seventeen words referring to target persons that a new director of nursing needs to cope with were extracted, revealing “nurse manager” as the most frequently occurring word. Regarding coping contents, 78 words and phrases were extracted, the most common being “improving the quality of nursing”. Using the multidimensional scaling method, coping contents were grouped into: Group I “top management,” Group II “demonstration of leadership,” Group III “starting projects that meet local needs,” Group IV “delegation of roles,” Group V “gaining understanding from others,” and Group VI, which included contents such as “awareness of one’s position,” “grasping the essence of problems,” “management responsibility,” “facing reality,” “building a trusting relationship,” “steady belief,” and “improving the quality of nursing.”

Discussion Nursing directors of medium-sized hospitals need to deal with a variety of people centred on the nurse manager, cultivate management skills by coping with Group VI contents, and start projects that are needed in a regional hospital.

1) 市立野洲病院 Yasu City Hospital

2) 聖泉大学大学院看護学研究科 Graduate School of Nursing Seisen University

3) 日本赤十字豊田看護大学 Japanese Red Cross Toyota College of Nursing

* E-Mail kukomori8@gmail.com

I. 緒言

超高齢社会にも耐えうる医療提供体制を構築するため、2014年に成立した医療介護総合確保推進法によって、地域医療構想が制度化され、病床の機能分化が促進された。これらを促す背景には2016年度の社会保険診療報酬改定があり、200床未満の中小規模病院を、診療所とともに「かかりつけ医機能」を担い、地域包括ケアシステムを支える医療機関として「地域密着型病院」であることを位置づけた（厚生労働省、2017）。また、病床機能報告制度により、各医療機関の診療内容がリアルに把握され、その情報をもとに都道府県は地域医療構想を策定することになり、地域の医療ニーズを満たす医療提供体制の土台となる。同時に、地域の医療ニーズに合わない医療機関は、病床機能の検討を求められる可能性がある。国の施策は大規模病院と在宅に重点が置かれるなか、どちらにも該当しにくい中規模病院では、地域における自院の立ち位置をあらためて考えなおすことが求められることになる。地域ニーズに合った医療を提供するには、多職種の声を経営に反映させることも大切で、各専門職の強みが地域のニーズに合致しているかが重要となる（池端、2013）。さらに中規模病院では、職員数の大半を占める看護職員が医療提供の中心となり役割機能を発揮しており、看護管理の重要性が示される（手島、2019）。同時に、看護部組織を統括し、さらに多職種の協働をマネジメントできる看護部長の役割遂行に期待がかかる。

診療報酬上の大規模病院と中規模病院を比較すると、中規模病院は、まず病床数あたりの医師数が圧倒的に少なく、良い医療の提供には多職種の補完が欠かせない。看護においては、優れたフィジカルアセスメント力を発揮し、病態を総合的に把握して危機的状況を回避したり、迅速に対応したりするなどの確かな臨床実践が求められる。また、中規模病院で働く看護職は教育背景、経験、能力、仕事への動機や勤務継続の意識もさまざま（手島、2019）であり、特徴ある環境下で、多様な背景の職員をうまく束ねていくための能力が看護部長には必要となる。さらに、看護部長の職務は看護部門内にとどまらず、病院組織の経営管理、医療事故やそれらを防止するための責任を負うなど多岐にわたる。しかし、福井ら（2020）によると、中

規模病院の看護部長は、管理研修等に参加する機会に恵まれていないことや、相談できる対象がないなど、看護部長自身の管理実践にあたっての困難があることがわかっている。これらのことより、中規模病院では、看護部長就任後に直面するであろう管理実践上の困難についてあらかじめ把握できるようにしておくことが、看護部長の管理実践の一助となると考えた。そこで、本研究の前編（小森ら、2022）では、中規模病院の看護部長が就任後にどのような課題に直面するのかを内容分析法により明らかにした。結果、12のカテゴリが生成され、【教育体制の再構築】【新たな経営視点】【対外的対応の調整】【潜在化した組織課題】【職責への重圧感】【深刻化する人員不足】【人材確保と活用】【適正な人事管理】【働きやすい職場環境整備】【部門方針の表明】【モラルと看護の質】【安全管理】であった。

これまでに中規模病院の看護部長が就任後に直面する課題は明らかにしたが、看護部長は単独の職位であり、リーダーシップのとり方を助言してくれる人はいない（前野、2014）中で、看護部長就任後に新たに直面する諸問題をうまく乗り越えていくためには、看護部長経験者もしくは現役看護部長が看護部長就任後に直面した諸問題にどのように対処してきたかを可視化する必要がある。

以上のことより、本研究では、中規模病院の看護部長が就任後に直面する課題について、どのように対処したのかを明らかにすることとした。これらを明らかにすることで、看護部長に就任直後から始まる実践の一助となりうる。また、看護部長就任前に、看護部長就任後に直面する課題にどのように対処すべきかがわかることにより、次期看護部長の育成に資する。

II. 用語の定義

看護部長とは、看護部門の最高責任者および、経営者としての責任をもつ看護職者とする。課題とは、中間管理者の経験知だけでは対処できない看護部長就任後に新たに直面する諸問題とする。対処とは、看護部長就任後に直面する課題に対し看護部長自身が考え実施した行動とする。中規模病院とは、100～199床の病院とする。

Ⅲ. 研究方法

1. 研究デザイン

質的記述的研究

2. 研究対象者

平成28年医療施設（動態）調査（厚生労働省）から抽出した、近畿圏内に所在する100～199床の中規模一般病院210施設のうち、研究参加に同意が得られた看護部長を対象とした。

3. 調査期間

2018年7月～2018年8月

4. 調査方法

研究対象者に研究協力依頼文と無記名の自記式質問紙および返信用封筒を郵送し、研究の目的と方法、研究への参加は任意であり参加を拒否したとしても不利益が発生しないことを書面で説明し、自記式質問紙への記入および返送を依頼した。

調査内容は、属性（年齢、性別、保持している看護職免許〔保健師・助産師・看護師〕、看護部長経験年数、認定看護管理者教育課程受講の有無、認定看護管理者取得の有無、看護部長就任前の職場および職位）と、看護部長就任後に直面した5つの課題を挙げ、最も印象に残る課題についてどのように考えどのように行動したかを、自由記述で回答を求めた。なお、本調査は、「中規模病院の看護部長が就任後に直面する課題（小森ら、2022）」に係る調査とともに実施した。

5. 分析方法

属性は単純集計を行った。

対処について、自由記述文を文字データ化し、テキストマイニングによる分析を行った。なお、5つ挙げてもらった課題にばらつきが大きく、課題ごとに対処を明らかにするための分析を行うにはデータが不足していたため、対処についての語句を分析することとし、課題と対処の関連は扱わないこととした。

対処の対象となる人物について語句の出現頻度を確認した。対処の内容については、MeCab（工藤、2013）を使い、分かち書きを行った。ExcelTTM（松村、2014）にデータを入力し「キーワード」「不要語」「同義語」を登録し、品詞を確

認しながら形態素解析を実施した。抽出された語の出現頻度と文脈を確認しながら、更に「同義語」を登録し語句を統一した。その結果を統計分析プログラムHAD（清水、2016）に連携（TTM2HAD）させ、語句の関係を多次元尺度構成法により分析した。また、配置された言語の関係性について解釈を加えた。

6. 倫理的配慮

研究対象者に、研究への参加は任意であり、参加しない場合も不利益が発生しないこと、同意をしたとしても撤回することが可能であることを、研究依頼文に明記した。また質問紙の冒頭に、「同意する・同意しない」のチェックボックスを設置し、研究依頼文を読み、研究の趣旨に賛同できるか否かの意思を尊重した。質問紙及び入力したデータは、個人が特定できないように番号管理とし10年間厳重保管し、その後、質問紙はシュレッダーで処理し、USBメモリーに集計したデータを消去する。なお、本研究は聖泉大学人を対象とした研究倫理審査委員会の承認を受け実施した（承認番号018-003、承認日2018年4月24日）。

Ⅳ. 結果

質問紙の回収は34人（回収率16.2%）、有効回答数は34人（有効回答率100%）であった。

1. 研究対象者の背景（表1）

研究協力が得られた34人は、全員が女性で、平均年齢は56.9歳（±5.0SD）であった。

保健師免許取得者は2人（5.9%）、助産師免許取得者は1人（2.9%）であった。看護部長経験年数は平均5.0年（±4.1SD）で、認定看護管理者教育課程の受講は、ファーストレベル14人（41.2%）、セカンドレベル15人（44.1%）、サードレベル10人（29.4%）であり、認定看護管理者の資格取得者は10人（29.4%）であった。看護部長就任前の職場は、同病院23人（67.7%）、他病院10人（29.4%）、行政機関1人（2.9%）であった。看護部長就任前の職位は、他施設の看護部長2人（5.9%）、地域連携部部長1人（1.2%）、副看護部長15人（44.1%）、副看護部長兼師長4人（11.8%）、師長11人（32.4%）、行政機関の課長補佐1人（2.9%）であった。

表 1 研究対象者の背景 n = 34

項目	人 (%)	
年齢	平均56.9歳 (±5.0SD)	
性別	男	0
	女	34(100)
取得免許	保健師	2(5.9)
	助産師	1(2.9)
	看護師	34
看護部長経験年数	平均5.0年 (±4.1SD)	
認定看護管理者教育受講	ファーストレベル	14(41.2)
	セカンドレベル	15(44.1)
	サードレベル	10(29.4)
認定看護管理者取得	あり	10(29.4)
看護部長就任前の職場	同病院	23(67.6)
	他施設	11(32.4)
	病院	10
	行政機関	1
看護部長就任前の職位	看護部長(他施設)	2(5.9)
	地域推進部部長	1(2.9)
	副看護部長	15(44.1)
	副看護部長兼師長	4(11.8)
	師長	11(32.4)
	課長補佐(行政機関)	1(2.9)

2. 中規模病院の看護部長が就任後に直面する課題への対処

看護部長就任後に直面する課題への対処について、分かち書きにより192部の文を得た。更に形態素解析により、「名詞」「動詞」の単語数870語を抽出した。次にこれらの中から、「対処」の対象となる人物に関する17語句と、「対処」の内容に関連する78語句を抽出した。

1) 対処の対象となる人物 (表 2)

形態素解析の結果、対処の対象となる人物に関する語句で最も出現回数が多かったのは「師長」の41回であった。次いで、「スタッフ」が29回、「副看護部長」が26回、「ベテラン看護師」が16回であった。さらに、「事務部長」が8回、「主任」および「新人看護師」が7回、「院長」が4回、「看護補助者」および「医師」が3回、「理事長」「専門看護師」「患者」が2回、「認定看護師」「先輩看護部長」「派遣看護師」「指導者」が1回であった。

2) 対処の内容 (表 3)

分かち書きを行った192部の文について、それぞれの語句の出現回数は43回から1回であり、「看護の質の向上」が43回と最も多く、次いで「人事異動」21回、「教育体制整備」18回、「思いを聞く」14回、「ビジョンを伝える」7回であった。また、「理解を得る」「相談」「検討する」「具体的な計画」「評価修正」「人間関係の調整」が5回、「トップダウン」「数値を示す」「病床稼働率の向上」「院外研修参加を促す」「学校訪問」が4回、「俯瞰す

表 2 対処の対象となる人物 n = 34

	出現回数
師長	41
スタッフ	29
副看護部長	26
ベテラン看護師	16
事務部長	8
主任	7
新人看護師	7
院長	4
看護補助者	3
医師	3
理事長	2
専門看護師	2
患者	2
認定看護師	1
先輩看護部長	1
派遣看護師	1
指導者	1

る」「師長に働きかける」「信頼し任せる」「協力を得る」「リーダーを増やす」「病棟再編」「求人への工夫」「残業の削減」「賃金の付加」が3回、以下13語句が2回、40語句が1回であった。

3) 対処の内容の特徴 (表 4) (図 1)

多次元尺度構成法では、二次元空間上に6つの集団が形成され、それぞれの集団をⅠ群からⅥ群とした。座標上の語句の配置状況は、中央に位置するⅥ群のほぼ直線上に距離を保ちながらⅤ群、Ⅳ群と続き、その先にⅢ群が存在した。またⅥ群から距離を保ち軸から対称にⅠ群とⅡ群が存在した。

各群に配置された語句を1コードとし、内容を特徴づけると考えられるコードをカテゴリ化した。以下、カテゴリを【 】で示す。

座標中心部に位置する第Ⅵ群には67の語句が配置された。「ビジョンを伝える」「方針を決める」「トップダウン」「立ち位置の自覚」「責任ある行動」「責任所在の明確化」の語句は、病院組織における看護部門の位置づけを確認し、看護部組織がより良い方向に変化するために、看護部長自身のとるべき行動を認識する語句の特徴がみられ、【立ち位置の自覚】とした。また、「俯瞰する」「連携」「徹底」「内省」の語句からは、看護部組織におけ

表3 対処の内容(78語句)

n = 34

語句	出現回数	語句	出現回数	語句	出現回数	語句	出現回数
看護の質の向上	43	リーダーを増やす	3	病院の将来像	1	効率化	1
人事異動	21	病棟再編	3	先読み	1	事実を伝える	1
教育体制整備	18	求人の方	3	シミュレーションを繰り返す	1	仕方がないとあきらめる	1
思いを聞く	14	残業の削減	3	行動できる管理者	1	恐れない	1
ビジョンを伝える	7	賃金の付加	3	広い視野	1	目配り	1
理解を得る	5	立ち位置の自覚	2	責任ある言動	1	気づき	1
相談	5	方針を決める	2	情に流されない	1	共感	1
検討する	5	指示命令系統の統一	2	世代交代を待つ	1	承認	1
具体的な計画	5	根回し	2	責任所在の明確化	1	連携	1
評価修正	5	交渉	2	地道に継続する	1	慎重性	1
人間関係の調整	5	役割を与える	2	施設基準要件を満たす	1	振り返る	1
トップダウン	4	徹底	2	人材の見極め	1	導く	1
数値を示す	4	ルーチン化	2	キャリアを伸ばす	1	タイミングを逃さない	1
病床稼働率の向上	4	2交代・3交代勤務導入	2	院内認定システム構築	1	後押し	1
院外研修参加を促す	4	育児短時間	2	手順の見直し	1	内省	1
学校訪問	4	夜間保育の整備	2	患者・家族に喜ばれる事業	1	公平性	1
俯瞰する	3	有給休暇取得率向上	2	看護外来開設	1	無駄をなくす	1
師長に働きかける	3	人事交流	2	多職種の理解	1	退職者を減らす	1
信頼し任せる	3			情報の発信	1	人材雇用	1
協力を得る	3			職場環境を整える	1	奨学生拡大	1

表4 対処の内容(78語句)の関連性(6つの集団)

n = 34

群	カテゴリ	コード			
I群	トップマネジメント	病院の将来像			
		先読み			
		シミュレーションを繰り返す			
II群	求められるリーダーシップ	行動できる管理者			
		広い視野			
		導く			
III群	地域ニーズに応える事業の展開	患者・家族に喜ばれる事業			
		看護外来開設			
		多職種の理解			
IV群	役割委譲	信頼し任せる			
V群	理解を得る	理解を得る			
VI群	立ち位置の自覚	ビジョンを伝える	方針を決める	トップダウン	立ち位置の自覚
		責任ある言動	責任所在の明確化		
	問題の本質をつかむ	俯瞰する	連携	徹底	内省
	経営責任	病床稼働率の向上	病棟再編	施設基準要件を満たす	
	現実の直視	事実を伝える	仕方がないとあきらめる	地道に継続する	指示命令系統の統一
		協力を得る	世代交代を待つ	人事異動	
	信頼関係の構築	慎重性	目配り	根回し	タイミングを逃さない
		思いを聞く	相談	人間関係の調整	
	ぶれない信念	恐れない	情に流されない		
	根拠をもとに師長を動かす	数値を示す	検討する	具体的な計画	評価修正
		師長に働きかける	後押し		
	改善にむけた交渉	効率化	交渉	無駄をなくす	
	労働環境の改善	公平性	残業の削減	有給休暇取得率向上	賃金の付加
		育児短時間	夜間保育の整備	2交代・3交代勤務導入	退職者を減らす
		職場環境を整える			
	人材確保対策	情報の発信	求人の方	人材雇用	学校訪問
		奨学生拡大			
	教育体制の整備	教育体制整備	手順の見直し	ルーチン化	院内認定システム構築
		院外研修参加を促す	人事交流	キャリアを伸ばす	
	共感と承認	振り返る	気づき	共感	承認
	人材の活用	人材の見極め	役割を与える	リーダーを増やす	
	看護の質の向上	看護の質の向上			

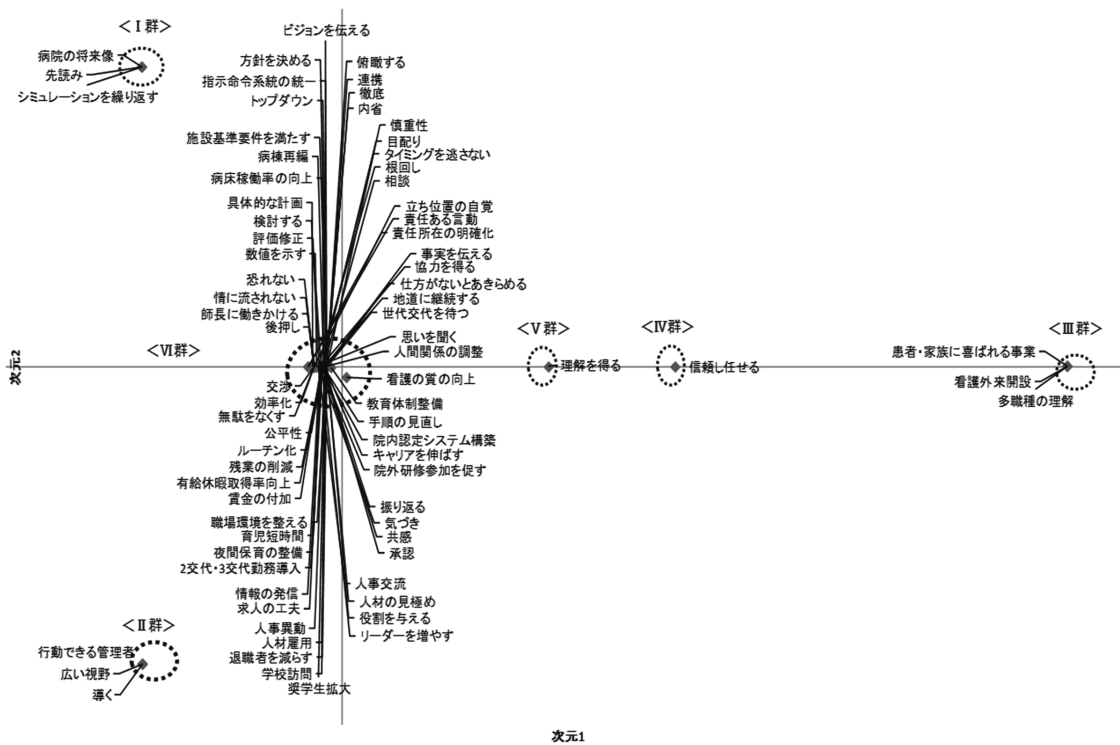


図1 「対処」への記述で得られた語句

る問題の本質をつかみ優先課題を明確化すること、他者に意見を求めること、看護部長自身の考えや言動を省みること、一貫性をもった行動を見いだすことが読みとれ、【問題の本質をつかむ】とした。さらに、「病床稼働率の向上」「病棟再編」「施設基準要件を満たす」は、看護部長が就任直後から経営責任と向き合うことを意味づける語句と捉え、【経営責任】とした。一方、看護部長は就任後に、看護部組織を直視することにより多くの問題を把握しており、「事実を伝える」「仕方がないとあきらめる」「地道に継続する」「指示命令系統の統一」「協力を得る」「世代交代を待つ」「人事異動」の語句から、看護部長の意思を伝えながら地道に理解者を増やし、変化を起こす機会を待つ様子が伺え、【現実の直視】とした。看護部組織の課題を正しく把握するには、「慎重性」「目配り」「根回し」「タイミングを逃さない」「思いを聞く」「相談」「人間関係の調整」といった行動が必要であり、看護部長が部下との信頼関係を築こうとする行動が伺え、【信頼関係の構築】とした。これらの行動により看護部組織の課題を明確化し、部下との信頼関係を築く中で、「恐れがない」「情に流されない」の語句が示すように、看護部長自身がぶれない信念を形成していることが伺え、【ぶ

れない信念】とした。さらに、「数値を示す」「検討する」「具体的な計画」「評価修正」「師長に働きかける」「後押し」により、問題の根拠を示し師長の認識に変化をもたらそうとしており、【根拠をもとに師長を動かす】とした。計画を実行に移すには、目的を正しく伝え理解を得ることが必要であり「効率化」「交渉」「無駄をなくす」の語句から、【改善にむけた交渉】とした。また、看護部職員が働き続けられる職場環境に着目し、「公平性」「残業の削減」「有給休暇取得率向上」「賃金の付加」「育児短時間」「夜間保育の整備」「2交代・3交代勤務の導入」「退職者を減らす」「職場環境を整える」と具体策をあげており、【労務環境の改善】とした。さらに、「情報の発信」「求人工夫」「人材雇用」「学校訪問」「奨学生拡大」の語句より、人材を確保するには工夫が必要であることが読みとれ、【人材確保対策】とした。地域に必要とされる病院となるには、看護部職員の資質向上が必要であり、看護部長は「教育体制整備」「手順の見直し」「ルーチン化」「院内認定システム構築」「院外研修参加を促す」「人事交流」のしくみを構築していること、さらに、看護の仕事を通して人としても成長を期待していることが「キャリアを伸ばす」という語句から読みと

れ、【教育体制の整備】とした。また、看護部長は部下との関わりの中で「振り返る」「気づき」「共感」「承認」を実践しており、【共感と承認】とし、さらにこれらの機会を通して「人材の見極め」「役割を与える」「リーダーを増やす」ことにつながっていることが読みとれ、【人材の活用】とした。第Ⅵ群において、中央に配置されたこれら全ての語句を下支えする語句は、「看護の質の向上」であり、【看護の質の向上】とした。また、「教育体制整備」の語句は、「看護の質の向上」に最も近接していた。

第Ⅵ群の実践は第Ⅴ群の「理解を得る」につながり【理解を得る】とし、さらに第Ⅳ群の「信頼し任せる」をもたらす【役割委譲】とした。また、その延長線上に配置された第Ⅲ群の、「患者・家族に喜ばれる事業」「看護専門外来」「多職種の理解」に至っており、【地域ニーズに応える事業の展開】とした。第Ⅱ群の「行動できる管理者」「広い視野」「導く」は、【求められるリーダーシップ】とし、また、第Ⅰ群の「病院の将来像」「先読み」「シミュレーションを繰り返す」は、【トップマネジメント】とし、第Ⅵ群の実践により看護部長が身につけた資質を示す語句と解釈した。

V. 考 察

1. 中規模病院の看護部長が就任後に直面する課題への対処

本研究では、中規模病院の看護部長が就任後に直面する課題に対し、部下および病院幹部や他職種を対象とし、78の語句が示す対処行動をとっていた。

1) 対処の対象となる人物

対処の対象となった人物について、その出現頻度も含め、中規模病院の特徴を認めた。

対処の対象となる人物では、「師長」の出現回数が最も多く、中規模病院では看護部長を補佐する副看護部長が少ないあるいは不在である(勝山, 2019)という特徴があることから、看護部長が師長の管理実践を直接的に支援する機会が多いと想定され、師長の出現回数が多い理由と捉える。次に多く出現した「スタッフ」は、職場風土や看護実践の質を大きく左右させる存在であり、師長が実践の場でマネジメントができるようになるまで、師長と同様にスタッフへの支援も必要となる。

経営資源が潤沢とはいえない中規模病院では、一人ひとりのスタッフは貴重な財産(吉田, 2019)であり、仕事に対して様々な価値観をもつスタッフ一人ひとりを理解し、信頼関係を構築していくことが看護部長に求められる。副看護部長においては、看護部長の管理実践を支える存在であることから、出現回数の上位を占めることは説明できる。副看護部長は、看護部長不在時の代行者であり、さらに次期看護部長を担う可能性をもつ。看護部長が日常に実践するマネジメントに参加させ、考え共に行動することが、副看護部長へのOJTとなる。一方、中規模病院の限られた職員数のもとで、インフォーマルな組織を率いる影響力の大きい「ベテラン看護師」について、看護部長が進めようとする方向と逆の意見を提示することもある。しかし、異なる視点で検討材料を提案できる存在であり、いかに戦略に巻き込むことができるかが組織変革の鍵となる(中島, 2021)ことを、看護部長が意識していることがわかる。その他、様々な立場の職員および患者が対象となったが、一緒に仕事をするを通して看護管理者が示す振る舞いや言葉で、人柄や何を大切にしているのかを知ってもらえることができることは、病院の規模が大きくないからこそできる(吉田, 2019)ように、多様な人との関わりを通して日々の行動を重ね、看護職のリーダーとして信頼関係を築いていた。

2) 看護部長就任後に直面する課題への対処

看護部長は就任後に、病院組織における看護部の位置づけや組織の成熟度を把握することで「立ち位置を自覚」し、組織理念の達成に向けベクトルを合わせるために、「ビジョンを伝える」ことを重視し、自身のリーダーシップのあり方を導き出していた。また、「俯瞰する」ことで目標と現状のギャップに気づき、問題の本質をつかみ優先課題を抽出し、「内省」を繰り返しながら繊細に計画を詰めるために、「連携」により他者と議論し、「徹底」により確実に実行する行動をとっていた。坂本(2022)は、看護管理の主要な仕事はマネジメントであり、1つのことを実行すると決めたら、それを成し遂げていくプロセス全体と定義している。看護部長が考え行動した内容は、マネジメントを進める上で必要な3つの力(ニーズをよむ力、分析を深く行う力、実行する力)と一致した。ここで獲得するスキルが看護部長のマネジメント力

の基盤になるといえる。また、看護部長就任と同時に経営管理者としての責任が必然となり、「施設基準要件を満たす」「病床稼働率の向上」が重責となること、新たな責任と向き合うことで職務への認識を高め、計画的な管理実践の重要性を体得する機会である。

組織変革の根本となるのは人の意識の変革（後藤，2012）であり、「思いを聞く」「人間関係の調整」など、看護部長が部下に関心を寄せ多様性を理解すること、「目配り」「タイミングを逃さない」など、成長や変化に気づくことができる立ち位置で支援を重ね、看護部組織がより良い方向にむかうよう、「慎重性」をもって対応していることがわかる。一方、組織変革には集団の弊害を伴い、「仕方がないとあきらめる」「地道に継続する」と対処していた。看護部長は就任と同時に立場と果たすべき役割が明確に変化し、従来の仲間意識に一線を引く孤独感等から心理的抵抗が生じる（元山，2006）と言われるように、自身と向き合う状況にある。この経験を通し、「恐れない」「情に流されない」という対処により、古川（2022）の述べる、自分自身の役割の意識化（自己基準の意識化）が行われ、トップマネジャーのぶれない基軸を形成することにつながると捉える。

看護部は組織構造上、各職位における権限と役割が定められており、看護部長は役割分担と権限委譲の結果に対し最終責任をもつ立場にある（勝原，2022）。「数値を示す」「検討する」「具体的な計画」「評価修正」「師長に働きかける」「後押し」は、中間管理者の職務遂行を支援する体制の構築に向けた行動である。また、中間管理者が権限委譲されている職務に主体性と責任をもつことで、看護部長の意思決定を支援する組織体制の構築を図っている。この関係性により、「効率化」にむけた「交渉」が成立し、さらに「職場環境を整える」ための具体的計画に至っていくことができる。具体的計画は、不安定な人員体制を改善しようとするものが多く、中規模病院にとって人材の確保はとても困難な課題（吉田，2022）であることがわかる。多様な生活背景をもつスタッフを理解するからこそ、辞めずに働き続けられるための労務環境の改善に尽力している。

看護師の育成については、看護部長の94.6%が看護師の教育上の課題を認識しており（飯野ら，2017）、病院規模が小さくなるほど院内教育体制

が未整備である割合が高い（赤川ら，2013）ことが明らかである。一人ひとりが「キャリアを伸ばす」ことができる「教育体制整備」に着手し、「振り返る」「気づき」「共感」「承認」の支援関係の中で人材育成および能力評価を行い、同時に「人材の見極め」「役割を与える」「リーダーを増やす」といった人材活用に至っていた。

第Ⅴ群の「理解を得る」は、第Ⅵ群の実践により看護部長が示すビジョンや方針への理解であると捉えた。第Ⅳ群の「信頼し任せる」は、的確な役割分担と権限委譲により、部下の自主性を重んじることができる状況にある。看護部長の役割は、部下に決定権を与え、重大な失敗でない限り意識して待つこと、任せて管理すること（中島，2021）であり、第Ⅳ群から第Ⅲ群に至る距離の長さは、この段階にじっくりと時間をかけることの重要性が裏づけられていた。Ⅲ群では、病院組織における看護部および看護部長の位置づけが明確化し、病院理念の実現に向けた事業の展開を「多職種の理解」のもと実現に至っていた。第Ⅱ群は、看護部長の看護管理観を反映し、第Ⅰ群は、病院組織の存続や発展に責任をもつ経営管理者の視点が反映していると捉える。Ⅰ群およびⅡ群は、坂本（2022）が示す、マネジメントを進める3つの力の要素をもち、Ⅵ～Ⅲ群の実践を支えていた。

看護部長就任直後には、既存の知識を共有・活用することで課題に対処していた。ただし、既存の知識だけでは新たな課題に対処できず、組織における看護部や自身の立ち位置を活かして多様な人とつながり新たな知識を創造し実践しており、この段階は創造性を高めるマネジメントが必要となる。さらに、知識を実践することで新たな経験を心得、より豊かな発想が可能となる（大串，2022）。中規模病院の看護部長が、限りある資源を有効に活用しマネジメントする力を身につけるためには、既存の知識を共有・活用する第Ⅵ群の実践が不可欠であった。また、新たな経験からより新たな知識を創造し、Ⅲ群の地域ニーズに対応する事業の展開に至っていた。中規模病院の看護部長は、看護部組織の統括とともに、多職種の協働をマネジメントし、各職種の強みを生かす対処行動をとっていた。

3) 次期看護部長の育成への活用

中規模病院では、大規模病院のように多数の中間管理職から次世代管理者を選出するわけにはい

かず（勝山，2019），次期看護部長を早期から意図的に育成し始めることが望ましいと考える。しかし，本研究の対象者の背景では，看護部長就任前の職位が師長もしくは副看護部長兼師長で44.2%となることから，副看護部長としての経験を十分に積むことができずに看護部長に登用される場合もあることがわかる。また，認定看護管理者教育課程サードレベル修了者が29.4%と低く，看護部長就任にあたり管理実践の教育を受ける機会に恵まれているとはいえなかった。

中規模病院において次期看護部長を意図的に育成するにあたっては，院外研修を受講させることも容易でない環境にあるからこそ，看護部長就任後に直面する課題への対処の内容を具体的に知らせ，看護部長の職位においてどのように考え行動することが求められるのかについて，看護部長が次期看護部長と共に考え行動することが必要となる。

4. 研究の限界と今後の課題

本研究は，近畿圏内の100～199床の中規模病院34施設の看護部長から得た結果であり，中規模病院特有であるのかは，まだ検討できていない。今後は，病院規模別に調査を行うこと，研究協力者の拡大を行うことにより，中規模病院の特徴を明らかにしていく必要がある。

VI. 結論

看護部長就任後に直面する課題への対処を明らかにすることを目的に，中規模病院の看護部長34人を対象に調査し，テキストマイニングで分析した結果，以下の結論を得た。

1. 対処の対象となる人物は17語句が抽出され，最も多く出現したのは「師長」であった。
2. 対処の内容は78語句が抽出され，最も多く出現したのは「看護の質の向上」であった。
3. 多次元尺度構成法により明らかになった対処の内容は，Ⅰ群【トップマネジメント】，Ⅱ群【求められるリーダーシップ】，Ⅲ群【地域ニーズに応える事業の展開】，Ⅳ群【役割委譲】，Ⅴ群【理解を得る】，Ⅵ群【立ち位置の自覚】【問題の本質をつかむ】【経営責任】【現実の直視】【信頼関係の構築】【ぶれない信念】【根拠をもとに師長を動かす】【改善にむけた交渉】【労務環境

の改善】【人材確保対策】【教育体制の整備】【共感と承認】【人材の活用】【看護の質の向上】などであった。

4. 看護部長は，師長を中心として，多様な対象と関わり組織を変革していた。また，Ⅵ群の対処を通してマネジメントの能力を養い，トップマネージャーとして確立し，地域のニーズに応えるために，多職種の協働をマネジメントしていた。

謝 辞

本研究にご協力頂きました，近畿圏内の中規模病院の看護部長の皆様には，あらためて御礼申し上げます。

付 記

本研究は，2018年度聖泉大学大学院看護学研究科における修士学位論文の一部に加筆修正したものであり，その一部は日本看護管理学会第24回学術集会において発表した。

利益相反

本研究における利益相反は存在しない。

VIII. 文献

- 池端幸彦. (2013) : 中小病院は生き残れるか, 病院, 72 (3), 215-219.
- 勝原裕美子. (2022) : 組織管理論, 看護管理学習テキスト, 日本看護協会出版会, 3 (4), 2-36.
- 勝山貴美子. (2009) : 日本における次世代の看護管理教育とは何か? : アメリカのプログラムの学びを通して, 大阪府立大学看護学部紀要, 21-31.
- 金井壽宏. (2001) : 仕事で一皮むける経験とリーダーシップ開発—知的競争力の源泉としてのミドルの育成, 一橋ビジネスレビュー, 49 (1), 48-67.
- 金井壽宏. (2002) : 働くひとのためのキャリアデザイン, PHP 研究所, 166-198.
- 栗原良子, 古家幸代, 大田田敦子. (2017) : 中小規模病院の組織変革に向けた看護部長への支援, 日本看護学会論文集, 看護管理, 47, 31-33.
- 日本看護協会. (2017) : 「中小規模病院の看護の質の

- 向上に係る研修等に関する調査」報告書.
- 日本看護協会. (2019) : 看護管理者のマネジメントリーダー, 日本看護協会出版会.
- 厚生労働省. (2017) : 地域医療構想ガイドライン, <http://www.mhlw.go.jp>.
- 小森久美子, 木村知子, 南谷志野. (2022) : 中規模病院の看護部長が就任後に直面する課題, 聖泉看護学研究, 11.
- 前野かつ子. (2014) : 看護部長のリーダーシップに関する研究—わが国の看護部長における教育プログラムの開発—, 熊本県立大学大学院, 3-23, 75-139.
- McCall, M. W. (1998/2002). 金井壽宏 (訳), ハイ・フライヤー—次世代リーダーの育成法, 45-65, プレジデント社, 東京.
- 元山年弘. (2006) : 管理者になる移行期におけるキャリア発達, 人材育成研究, 2 (1) 31-44.
- 元吉ひとみ, 高橋永子. (2013) : 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.
- 中島美津子. (2021) : 管理職のための組織管理 (看護感理) バイブル, 247-249, 日総研. 東京.
- 手島恵, 吉田千文, 勝山貴美子, 他. (2019) : 地域密着型病院の看護管理能力向上—指針と実践—, 10-57, 日本看護協会出版会, 東京.
- 若林満. (2006) : 組織内キャリア発達とその環境, 経営行動科学, 19 (2), 77-94.
- 全米キャリア発達学会 (1994/2013). 仙崎武, 下村英雄 (訳), D. E. スーパーの生涯と理論, 16-144, 図書文化社, 東京.