

# 博士論文要旨

## 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～

#### 1. 研究課題

近年、急速に少子超高齢社会が進行し、社会保障財政は悪化の一途をたどり、さらには規制緩和や格差社会の進行<sup>1</sup>、医療サービスに対する欲求水準の高度化、低成長経済などの環境のもと、医療の置かれている立場は益々難しくなっている。

医療組織のほぼ半分を占める看護職が所属する看護部（看護局・看護課等）には、看護部の組織全体を統括し、経営部との交渉はもとより、医療事故や未然にそれらを防止するための処置や方針についての責任を負う最高責任者がいる。それぞれの当該組織によって定められた職位名（看護部長・看護局長・総看護師長等）はあるが、本論文においては、看護部の最高責任者を看護部長と定義する。看護部長は、コストの効率化、看護の質の向上、人材の確保と育成、労働環境の改善、診療報酬・介護報酬改定への対応、苦情・クレームへの対応など、多岐にわたる能力を求められている。また、医療情勢の変化のスピードが速く、従来のルールがすぐに適応しなくなる時代において、看護部長には先を読み、ゴールを見据える改革者としての責任が大きくなっている。一方で、どの医療組織も、現在の医療環境の中で、生き残

るために経営基盤の強化は最も優先すべき目標である。部門のトップは経営部を部分的に、代行・補佐しており、看護部長には経営者の一人としてリーダーシップを発揮することも求められている。このように看護部長は看護部門のトップリーダーでありながら、ミドルマネジャーの役割も担っている。

組織の中で多様な役割を担わなければならない看護部長は組織の要であるにも拘らず、看護部長になる事が敬遠されている。諏訪氏の2001年の調査では、7割以上の看護師はリーダー役を担うことを「避けたい」<sup>2</sup>と答えている。米国の調査の結果ではあるが6割の看護管理者が5年以内に仕事を変えている<sup>3</sup>。看護管理者の多くが変わるということは、組織の弱体化を招く可能性がある。管理者の離職はできれば避けたいところだが「責任が重い」ことを理由に看護部長になりたいと思っている人は少ない。その背景には、看護部長にはあらゆる場面でリーダーシップの発揮を求められているにも関わらず、看護部長のリーダーシップとは何かが解明されていないことが一因であると筆者は考えている。

本論文のテーマは、看護部長の「責任」を「リーダーシップの発揮」と捉え、看護部長のリーダーシップを解明し教育プログラムを開発することである。そのために、看護部長のリーダーシップの実態を把握することを目的に、全国の看護部長を対象にリーダーシップ・パワー及びリーダーシップ・スタイルの量的研究を行った。さらに、ホームページ掲載されている看護部長のメッセージから看護部長が考えるビジョンを導き出す質的研究を行った。

団塊の世代が後期高齢者となる 2025 年を見据えて、医療環境は大きな変化を求めている。この社会の変化に順応し、医療組織を崩壊の危機に晒さないためにも看護部長には毅然としたリーダーシップが求められる。看護部長に必要なリーダーシップとは何かを明らかにし、リーダーシップを発揮するためのプログラムを開発することは、看護部長の人材確保のためにも意義が大きい。

## 2. 研究方法

本論文の研究の特徴は、リーダーシップ論から導き出された看護部長に必要なリーダーシップについて、実態を把握するために全国の看護部長を対象に、量的研究、質的研究を行ったことである。

量的研究では、全国の看護部長を対象に行ったアンケート調査の結果をカイ二乗分析し、リーダーシップ・パワー及びリーダーシップ・スタイルについての有意差のある項目を抽出するとともに、一つひとつのカテゴリにも注目し分析を行った。また、リーダーシップ論から明確になった看護部長の責任であるビジョンを描くことについては、各病院のホームページに載せられている看護部長のメッセージをドキュメント分析<sup>4</sup>することでビジョンの内容を明らかにした。4つのビジョンが抽出されたが、特に組織運営における人材確保のあり方に注目した。新人看護職員の人材確保の具体策を探求することを目的に「A地方における新人看護職員の就職先決定に影響を与える要因」を調査し、人材確保の対策を明らかにした。一方で 2001 年に行われた諏訪氏の「リーダーシップへのあなたの思いは」<sup>5</sup>と同じ内容で調査を行い、

看護職が感じている「リーダーシップ」に対するイメージを明らかにした。

看護部長の現状を把握することが、看護部長の「責任＝リーダーシップの発揮」を解明することの第一歩と考えた。従って、本論文においては、現場の看護部長の考えをくまなく導き出すことを目指している。少なくとも筆者が散見する限り、本論文が目指す研究と一致する先行研究は見当たらなかった。その意味で、本論文はこれからの看護部長の人材確保あるいは育成に役立つ知見を提供できると考える。

### 3. 結論の方向

医療法で守られてきた医療サービスが、自ら変革の努力をしなければ、組織の存続そのものが危ぶまれる現代において看護部長の存在は、大きくなっている。看護部長のリーダーシップで組織が変わっていくと言われている程、やりがいのある立場である看護部長になることが敬遠されている。看護部長の人材不足が組織そのものに限らず社会問題として懸念される。早急に、看護部長の果たさなければならない責任を解明し、教育のあり方を論及しなければならない。

本論文は、まずリーダーシップ理論の先行研究レビューを行い、リーダーシップそのものの理解を深め、看護部長に必要なリーダーシップについてイメージできるように努めた。特に混乱を起こしやすいリーダーシップとマネジメントの違いについても定義を示した。リーダーシップの定義は研究者の数だけあるとされているが、看護部長が学ぶ

べきリーダーシップ論を医療環境の置かれている立場から整理した。特に、リーダーが外部環境条件と組織の相互関係や因果関係を捉え変革を起こし、組織を再構築するようなリーダーの役割について述べている変革型リーダーシップ論については詳細に示した。何故ならば、環境激変の時代の意味するところは、変化の度合いがスピードアップしたからというのではなく、過去の手法が応用できないことを示唆しているからである。従って変革の時代の看護部長は常に変化する顧客、市場、競争相手に対応する戦略課題を設定できる能力が求められることになる。将来を洞察し、ビジョンを組織戦略化し、革新的創造および知的主体性を模索する人材でなければならないことを理論的に跡付けるように努めている。

さらに看護部長のリーダーシップを解明するために、看護管理 (nursing administration) と看護管理者 (nursing administrator) について概観した。特に administration を理解することに努め、看護部長の果たすべき役割を言語から導きだした。看護部長は、ビジョンを描き、ビジョンの達成のために、ひとの心を動かす関わりをする必要がある。つまり、マネジメントとリーダーシップを兼ね備えた総合管理 (administration) ができなければならないことを論及している。

一方で、看護部長の教育制度に目を向けた。わが国には、看護部長になるための資格制度や教育プログラムはない。組織の中で、様々な責任を負わなければならない看護部長のリーダーシップの現状を把握するとともに、米国との教育プログラムと比較しながら、わが国における看護部長の教育プログラムを開発した。

#### 4、論文の構成

最後に本論文の構成を示すことにする。まず、序章では研究課題の確認と研究方法の検討を行った。問題意識の所在を明確にすることで、本論文の特徴について論及している。

第1章では、リーダーシップ論の先行研究レビューをすることで、看護部長に求められるリーダーシップとは何かをより詳しく論じている。リーダーシップとマネジメントの違いについても論究している。

第2章では、看護管理と看護管理者そして看護部長の概念化と必要な知識、そしてマネジメントとアドミニストレーションとの違いを論じている。看護管理は看護管理者がするのではなく、すべての看護職が行うこと、さらに看護管理者（看護部長）は総合管理の能力を必要とすることを論及する。

第3章では、わが国の看護部長の歴史を始め、看護部長そのものの概念化に努めている。そして、看護部長の育成制度について米国とわが国の相違について論じている。

第4章では、各章で実態的及び理論的な検討を行った後に、本論文の核心ともいえる看護部長への調査研究を進め、看護部長のリーダーシップの実態を具体的に抽出することに努めた。さらに看護部長の責務と必要なリーダーシップ・スキルを明確にした。看護部長の活動に役立つように、より具体的なカテゴリーを抽出することに努めた。一方で、組織運営に欠かせない人材確保の方法を探求するために「A 地

方の新人看護職員」への調査を行った。また、看護職が抱く「リーダーシップへの思い」を明らかにした。

第5章では、1章から4章までで導き出された、わが国における看護部長のリーダーシップを解明し、それを身につけるための教育のあり方について論じる。

終章では看護部長のリーダーシップとは変革を自覚し、ビジョンを描き、そのビジョンを実現させていく力だと定義づけたこと、看護部長は自ら学ぶ姿勢がなければ時代と組織が求めるビジョンを描くことはできないこと、ビジョンとは①人材育成に関すること②看護の質に関すること③職場環境の整備に関すること④組織の運営に関することを示すことであること、ビジョンを達成するために必要な能力がコミュニケーション能力であること、これらを学ぶための教育プログラムは演習を中心として展開されるべきことを結論として主張している。

---

1 近藤克則「検証「健康格差社会」」(医学書院 2008年)

2 諏訪茂樹「看護に活かすリーダーシップ」医学書院 2011年 2～3頁

3 勝山貴美子「日本における次世代の看護管理者教育とは何か」大阪府立大学看護学部紀要 16巻1号 2010年

4 大谷信介他「社会調査へのアプローチ論理と方法」ミネルヴァ書房

5 諏訪茂樹「看護に活かすリーダーシップ」医学書院 2011年 4頁