

— 原 著 —

スタッフナースを惹きつける 看護師長のリーダーシップ行動

野田 有美子¹⁾

抄 録

本研究は、スタッフナースを惹きつける看護師長のリーダーシップ行動を明らかにすることを目的に、グラウンデッドセオリーアプローチを用いた。

研究対象は、都内の急性期病院（500床程度）に勤務する病棟看護師10名であった。

分析の結果、【説得力のあるメッセージで方針を明確にする】という中核カテゴリと、【先輩看護師として一目置かれる存在となる】【働きやすい環境作り】【スタッフが安心していられるための支援】という副次的なカテゴリが明らかとなった。

【説得力のあるメッセージで方針を明確にする】とは、師長が、[慣習に対する批判]または[よりどころとなる視点の提示]という言語的メッセージによって、方針を示すことである。師長が、その方針どおりに行動してみせることで、スタッフには[言行一致]として認識される。そして、師長の方針がスタッフに理解、納得され、スタッフの実践を導き、病棟全体に浸透していく。方針に基づいた行動のひとつに、【先輩看護師として一目置かれる存在となる】が関連していた。師長自らが方針どおりに模範となって実践してみせることは、言行一致となり、スタッフが師長の方針を実践に移すうえで助けとなる。方針に基づいた行動の二つ目に【働きやすい環境作り】が関連していた。師長が、スタッフにとって方針を実践しやすいような環境を作り出すことによって、スタッフは師長の方針に集中して取り組むことが可能となる。さらに、【スタッフが安心していられるための支援】によって、方針に基づいたスタッフの行動は肯定され、師長の方針は浸透していくようになる。

この研究結果を、師長がスタッフに対して効果的なリーダーシップを発揮するうえで活用できると考える。また、リーダーシップ行動を看護の場面に置き換えて具体的に示したことによって、より実践に即した看護管理者教育を行うための基礎資料となると考える。

キーワード：スタッフナース、看護師長、リーダーシップ行動

I. はじめに

リーダーシップを扱った研究は1920年代よりアメリカにおいてさかんに行われ、多くの理論を生み出してきた。広義では「目標達成に向けて人々に影響をおよぼすプロセスである」（野中，1980）といわれている。さらにリーダーシップをとらえる視点として、リーダーシップはリーダーの中に存在するというよりも、リーダーとフォロワーの間に生じる社会的現象であり、ダイナミックなプロセスである（金井，野田，2007）。リーダーの影響力が行使されるには、フォロワーが「喜んでついて

いく」ことが不可欠の条件となる（金井，野田，2007）とあるように、フォロワーからの視点が重要とされている。

現代の医療は、診療報酬の改定やより安全で質の高い医療を求める患者意識の変化など激動の時代を迎えている。このような状況で、看護師は効率的に業務を行うことを求められる一方で、患者の安全を守り看護の質を維持しなければならない。看護師長（以下、師長とする）は、病院において、1看護単位を管理する権限と責任を持ち、師長の直属の部下としてスタッフナースが位置づけられる場合が多く、もっともスタッフナースに近い管

受付日 2009年5月7日 受理日 2010年1月21日

1) さいたま市立病院

理者である。個々の看護師にはたらきかけ、病棟として共通の目標に向かうためには、師長のリーダーシップが不可欠である。先行研究においても、師長のリーダーシップが看護師の職務満足（大矢，2003）や仕事継続の意思（Boyle et al., 1999）に影響を及ぼすことが明らかとなっており重要視されている。しかしながら、師長のリーダーシップに関する先行研究は看護学とは異なる領域で開発された尺度を用いた質問紙調査（大矢，2003）がほとんどである。そのため、効果的なリーダーシップ行動とは何かを看護の場面に置き換えて、具体的に示すことが、師長がリーダーシップを発揮するうえで重要であると考えられる。さらに、師長が効果的なリーダーシップを発揮できたか否かは、師長の意図だけでなく、師長のはたらきかけに対してスタッフナースが共感して惹きつけられることが重要である。すなわち、師長がスタッフナースを惹きつける必要がある。

本研究ではスタッフナースを惹きつける師長のリーダーシップに焦点を当て、さらに、スタッフナースにとって可視的であるリーダーシップ行動を抽出することを目的とする。これによって師長が、効果的にリーダーシップを発揮することに寄与できると考える。

II. 研究目的

本研究の目的は、スタッフナースを惹きつける看護師長のリーダーシップ行動を明らかにすることである。

III. 用語の定義

スタッフナースを惹きつける：スタッフナースが看護師長のはたらきかけの中にある考えや思いを理解し賛同したうえで、師長と一緒にやっっていこうと思えること、とした。

看護師長のリーダーシップ行動：看護師長が当該病棟を目指すべき方向に導くために、スタッフナースのみならず、医師や看護部長を含むあらゆる人材、また、あらゆる部門にはたらきかける行動、とした。

IV. 研究方法

1. 研究デザイン

本研究は、グラウンデッドセオリーアプローチ（Strauss & Corbin, 1999）に基づいた質的因子探索型研究である。

2. 研究の場と研究対象

刻々と変化する現場であり師長のリーダーシップの発揮がより求められていると考えられる、急性期病院（500床程度）を選択した。まず、1施設からデータ収集を始め、その分析の中で行った理論的比較をもとに次の対象者を選定しデータ収集を行うという作業を繰り返した。合計4施設（全て東京都内）に勤務する病棟看護師10名を対象とした。

リクルートは次の方法をとった。

- 1) 研究協力を得られた病院に赴き、研究者が師長に研究の主旨を文書と口頭で説明し、研究に協力を得られる病棟師長を募集した。
- 2) 研究協力を得られた師長の病棟にて研究者が看護師に研究の主旨を説明し、研究協力依頼の文書を配布した。一部の病棟では、師長から看護師に研究協力依頼の文書を配布した。文書に、過去、現在問わず、ともに働いた経験のある看護師長の行動を見て、自分がその師長と一緒にやっっていこうと思えたエピソードを持ち、かつ研究協力の意思のある看護師は直接、研究者に連絡をしてもらうよう明記した。
- 3) 研究協力の意思表示をした看護師に研究者が直接連絡し、面接の日時を決定した。

10名の病棟看護師の人口統計学的な特性を表1に示す。性別は全て女性であった。年齢は、24～36（平均29.7）歳であった。看護基礎教育の最終学歴は、高等学校衛生看護科が1名、専門学校が5名、短期大学が1名、大学が3名であった。臨床経験年数は、1.4～11.3（平均6.9）年であった。語りに登場した師長の数は、対象者1人あたり1～3名であった。対象者には、同一病棟に

表1 対象者の特性

No	性別	年齢（歳）	臨床経験年数（年）	語りに登場した師長の数（人）
1	女性	30	9.3	2
2	女性	35	11.3	1
3	女性	31	9.3	2
4	女性	29	7.4	2
5	女性	25	1.4	1
6	女性	32	10.4	2
7	女性	36	6.5	2
8	女性	30	7.5	2
9	女性	25	3.5	3
10	女性	24	2.5	3

勤務する看護師も含まれていたが、語りに登場する師長は、必ずしも同一ではなかった。

3. データ収集方法

個室にて半構成的面接を行った。対象者には、師長の行動から、師長の考えや思いを理解し賛同し、師長と一緒にやっっていこうと思えたエピソードを語ることを依頼した。

データ収集は、2007年6月から9月の期間に行った。

4. 分析方法

グラウンデッドセオリーアプローチの手法に基づき、継続比較分析を行った。データ収集によって得られた逐語録を検討し、意味のある文節を取り出し、コード化を行った。同時にデータとデータを繰り返し比較し、類似性と相違性をもって比較検討し、類似した意味を持つものが出現してきた場合にはカテゴリ化を行った。コード化する過程やカテゴリ化を行う中で、各コード間の関係、各カテゴリへ影響している状況などについて検討を行った。そのうち、他のすべての主要なカテゴリと関係づけられ、中核となるカテゴリを見出した。

最後に、その中核となるカテゴリと他のカテゴリとの関連についての検討を行った。

データ収集と分析の過程で、看護管理学の専門家およ

び質的研究法の専門家のスーパーバイズを定期的を受けた。

5. 倫理的配慮

研究対象者に対して、研究内容、匿名と守秘の保障、参加を拒否する権利の保障、研究への参加を断った場合にも個人的に不利益が生じないこと、研究結果について予定している公表手段などを書面と口頭にて説明し、同意を得た。本研究は、聖路加看護大学研究倫理審査委員会にて承認された。

V. 結果

スタッフナース（以下、スタッフとする）の語りを分析した結果、スタッフを惹きつける看護師長のリーダーシップ行動の中核となるカテゴリを【説得力のあるメッセージで方針を明確にする】とした。この方針に基づいた師長の行動として、副次的カテゴリである【先輩看護師として一目置かれる存在となる】と【働きやすい環境作り】が関連していた。もう一つの副次的カテゴリである【スタッフが安心していられるための支援】も中核カテゴリに関連し、この支援によって、方針に基づいたスタッフの行動は肯定され、師長の方針がスタッフに浸透していくプロセスを辿った（表2）。

表2 スタッフナースを惹きつける看護師長のリーダーシップ行動を構成するカテゴリ

中核または副次的カテゴリ	カテゴリ	サブカテゴリ
説得力のあるメッセージで方針を明確にする	慣習に対する批判	師長自身のポリシーを述べる
		慣習への疑問の投げかけ
		改善点の提案
		根拠を用いた医師やスタッフへの説得
	よりどころとなる視点の提示	患者・家族と関わるうえでの視点の提示
	病棟目標の具体化	
	言行一致	
	方針の浸透	スタッフの納得を得る
		病棟全体への反映
先輩看護師として一目置かれる存在となる	モデルとなるような看護実践を示す	患者・家族と積極的に関わる
		スタッフが困難を抱える患者・家族に関わる
		モデルとなるような看護技術を示す
	スタッフの成長につながる評価や助言をする	カンファレンスで患者の関わり方の助言をする
		同僚評価会でスタッフとは異なる視点で評価する
働きやすい環境作り	対外的な交渉	医師に対して毅然とした態度で意見を言う
		患者の受け入れを断る
	病棟業務の改善	忙しい時間帯にスタッフを増やす
		病棟業務のやり方の統一
スタッフが安心していられるための支援	スタッフを肯定する	元気がないスタッフに声をかける
		スタッフの成長を評価する
	落ち込みを乗り越えられるような関わり	インシデントの原因を振り返ることができるような関わり
		師長自身の経験の語り

以下、【 】は中核または副次的カテゴリ、[]はカテゴリ、〔 〕はサブカテゴリを示す。「」は、スタッフの言葉を示す。

1. 【説得力のあるメッセージで方針を明確にする】

これは、師長がスタッフの理解と納得を得られるようなメッセージを用いて方針を明確にし、スタッフの実践を導くことである。師長は、はじめに〔慣習に対する批判〕または〔よりどころとなる視点の提示〕という言語的メッセージによって方針を示した。その後、師長が、自ら述べた方針どおりに行動してみせることで、スタッフには〔言行一致〕として認識され、師長の〔方針の浸透〕がみられるようになった。

〔慣習に対する批判〕とは、師長が、これまで当たり前のように行われていた病棟の業務に対して疑問を投げかけ、それと同時に改善点を提案することである。師長は、はじめに〔師長自身のポリシーを述べる〕、続いて、〔慣習への疑問の投げかけ〕と〔改善点の提案〕を行い、さらに〔根拠を用いた医師やスタッフへの説得〕をしていた。

あるスタッフは、「効率を求めるところもあったので一目で見て効率よくできることを（師長は）すごく言っていたので」と、師長が効率を求めるというポリシーを持っていたと語り、続いて「代々やってきたことだったので、そんなもんだって思ってやってきたことも、師長から『そんな意味があるの？』って感じて指摘受けて」と師長がポリシーに基づいて、病棟業務のひとつを批判的に指摘したことを語っていた。

〔よりどころとなる視点の提示〕とは、師長が、日々の看護実践においてスタッフはなにに重点を置くべきか、といった視点を提示することである。

これには、〔患者・家族と関わるうえでの視点の提示〕と〔病棟目標の具体化〕があった。スタッフは、当該科の患者と関わるうえで、師長が、「辛くても（患者に）協力してもらおうことはある、辛い中でもやってもらわなきゃいけないことをやってもらわないと困る」という考えを持っていることを語っていた。また、あるスタッフの語りに、「私、その脳外の師長さんの下では大切にしたいものがすごい分かっていたので。病棟の目標は、なにがなんでも絶対安全、そのもとにやりましたね。（師長は）『あなたたち、患者さんの立場になりなさい』って」とあるように、師長は病棟目標をスタッフにとって身近で分かりやすいものにすることで、重要な視点の提示をしていた。

以上のように、言語的メッセージで方針を示した後に、師長が、自ら述べた方針どおりに行動してみせることでスタッフには〔言行一致〕として認識されていた。

病棟目標に“患者の安全が第一”を掲げていた病棟の師長は、スタッフに対して患者の安全を求めるだけでなく入院患者の受け入れを制限することによってより患者

の安全を確保できる病棟環境を作っていた。

「特に今日の勤務状況を見たら、この患者さんを今受けると危ないと思えば、師長さんは最終的に私たちが安全を確保できるように、ベッドもコントロールしてくれてたんですよ」

患者と同様に家族に対しても、必要な情報を収集し十分な配慮を行っていくという方針をスタッフに伝えていた師長は、自らも積極的に家族と関わる姿を見せていた。

「師長も積極的に、自分からこう（家族に）声をかけてたりとか、はっと思っただけでそういう時にそういうふうにしないとイケないんだって」

これらの語りにあるように、「言うだけではなく、環境を整えてくれる」や「言うだけではなく、実践してみせる」師長の姿は、師長の方針に対するスタッフのより一層の納得やスムーズな実践を促していた。

以上のプロセスを経て、師長の〔方針の浸透〕がみられるようになっていった。

〔方針の浸透〕は、師長のメッセージがスタッフに理解、納得され、スタッフの実践を導き、さらに病棟全体に浸透していくことである。これには、〔スタッフの納得を得る〕と〔病棟全体への反映〕があった。

師長の方針は、「（師長に）指摘されて、あ、そっかあとなるほどと思った面もあります」というように、スタッフになるほどと認められた。あるスタッフが「なんか判断に迷うことが多いんですけど、そういうの（師長の考え方）を聞くとそこに立ち戻るといいますか」と語るように、師長の方針はスタッフが判断に迷った時の指針となりながら、スタッフひとりひとりの意識の中に浸透し、病棟全体での実践を促していった。「（骨髄移植の患者は）辛い状況で協力を求めることが多いので、移植の前にその気持ちを確かめたりとか、あやふやなまんまにはしないというのが、病棟全体にあるかもしれない。師長（の考え方）が違うとぶれると思うんですけど、そこはぶれてないかなって」と、師長の方針を病棟全体で実践している様がスタッフの語りの中にあった。

2. 【先輩看護師として一目置かれる存在となる】

これは、師長がスタッフに対して、モデルとなるような看護実践を見せたり、成長へとつながる評価や助言をしたりすることで、スタッフから尊敬される存在となることである。

〔モデルとなるような看護実践を示す〕は、師長がスタッフに対して、見本となるような看護実践を示すことである。

師長は日頃から、〔患者・家族と積極的に関わる〕姿勢を見せていた。さらに、「すごく家族とかも不信が強くってかなり緊張してたんですけど、（師長は）そういう中でもいろいろ医師間とかスタッフ間とか率先してコーディネートして、患者さんの家族、取り巻く人たちもこういうふうにしてもらったからよかったというふう

に、やっぱり行動を見せる」といったように〔スタッフ
が困難を抱える患者・家族に関わる〕行動をとることで
患者・家族と関係を築くこと、〔モデルとなるような看
護技術を示す〕ことをしていた。

〔スタッフの成長につながる評価や助言をする〕は、
師長がスタッフに対して看護師としての成長を助けるよ
うな評価や助言をすることである。

看護実践のみならず、師長が〔カンファレンスで患者
の関わり方の助言をする〕や〔同僚評価会でスタッフと
は異なる視点で評価する〕ことによっても、スタッフの
看護師としての成長を導き、スタッフは師長に対して尊
敬の念を抱いていった。

師長が自身で述べた方針と一致するような看護実践を
率先して行った時には、師長の方針はより説得力を持
ち、スタッフの理解と実践を促していた。前述した、方
針を示す言語的メッセージのひとつである〔患者・家族
と関わるうえでの視点の提示〕に、師長の〔モデルとな
るような看護実践を示す〕行動が一致していた。

また、師長の方針が看護実践を通して、スタッフに継
承されていくためには、スタッフの語りに「師長さんを見
てすごいなあというのが率直の感想で。将来的にはあ
のような人になりたいなと思いました。(師長のような
行動を)心がけようとはしますね、同じように」とある
ように、師長がスタッフから尊敬される存在となること
が不可欠であった。

3. 【働きやすい環境作り】

これは、師長が、スタッフの働きづらい状態に対して、
対外的な交渉と病棟業務の改善を行うことで、より働き
やすい環境を作り出すことである。

〔対外的な交渉〕は、師長が、他部門の関係者または
医師に対して、状況の説明をし、意見を述べることであ
る。それによって、スタッフの感じる働きづらさの解消
に努めることである。

師長は、スタッフの働きにくい要因を解消するため
に、〔医師に対して毅然とした態度で意見を言う〕こと
や〔患者の受け入れを断る〕ことをしていた。師長は、
「病棟が忙しい時にベッドがぼっと空いて入院とってく
れないかとか(要請があって)、でも大変だと『ちょっと
今日はもう無理』」のように入院要請を断っていた。

〔病棟業務の改善〕は、師長が、スタッフ数の不足を
補うことや、業務の整備を行うことである。

業務量に比べてスタッフの人数が少ない状況で、師長
は〔忙しい時間帯にスタッフを増やす〕や〔病棟業務の
やり方の統一〕を行うことで、スタッフが働きやすさを
実感できるように導いていた。

このような環境作りになんらかの師長の方針が存在
し、その方針に基づいて師長が行動した結果できた環境
である、とスタッフに認識された時には、師長の〔言行
一致〕となり、師長の方針はより説得力をもつものと

なっていた。前述した、方針を示す言語的メッセー
ジのひとつである〔病棟目標の具体化〕に師長の行動であ
る〔対外的な交渉〕が一致していた。

4. 【スタッフが安心していられるための支援】

これは、師長が、スタッフが不安なく仕事に取り組む
ことができるように支えることである。

これには、〔スタッフを肯定する〕と〔落ち込みを乗
り越えられるような関わり〕があった。

〔スタッフを肯定する〕は、師長が、スタッフの存在
そのものやスタッフが努力し成長している点を認めるこ
とである。

これには、〔元気のないスタッフに声をかける〕と〔ス
タッフの成長を評価する〕があった。あるスタッフは、
「(師長は)家族の関わりや退院した後どうするかと今後
の方向性も考えた看護ができるようになってほしいと
いうのがあって」と、師長の方針を語り、その方針に基
づいて実践した結果、「師長さんと面談した時に、『最初
はやっとならなくてという感じで分からなかったと思うけ
ど、今は自分から動けるようになってるしすごく成長し
たよ』と評価してくれて」と師長から成長を評価された。
この評価によって「それがなんか自信になって、それか
ら家族とかと関わって、一緒に退院後の生活、どうし
ようか考えるのも楽しくなった」とあるように、師長の方
針の浸透を導いていった。

〔落ち込みを乗り越えられるような関わり〕は、様々
な要因によって落ち込んでしまったスタッフが、それを
乗り越え、前向きな気持ちを取り戻すことができるよう
に師長が支えることである。

師長は、インシデントを起こす体験をしたスタッフ
に、〔インシデントの原因を振り返ることができるよう
な関わり〕をし、別の要因で落ち込んでしまったスタッ
フには〔師長自身の経験の語り〕をすることで実践への
前向きな思いを導くことができていた。

5. スタッフナースを惹きつける看護師長のリー ダーシップ行動のカテゴリ相互の関連性

スタッフを惹きつける師長のリーダーシップ行動の中
核となる概念は、【説得力のあるメッセージで方針を明
確にする】こととした。この概念を中核とした理由は、
主要なカテゴリ同士の関係や影響している状況について
検討を行った結果、「説得力のあるメッセージで方針を
明確にする」プロセスに他の全てのカテゴリが深く関連
していると考えたからである。

はじめに、〔慣習に対する批判〕と〔よりどころとな
る視点の提示〕という2つの言語的メッセージが存在す
る。その言語的メッセージどおりの師長の行動がみられ
ることで、スタッフには〔言行一致〕として認識され、
方針は浸透していく。図1中央の大きな矢印は、師長の
言語的メッセージがスタッフに伝わり浸透していくプロ

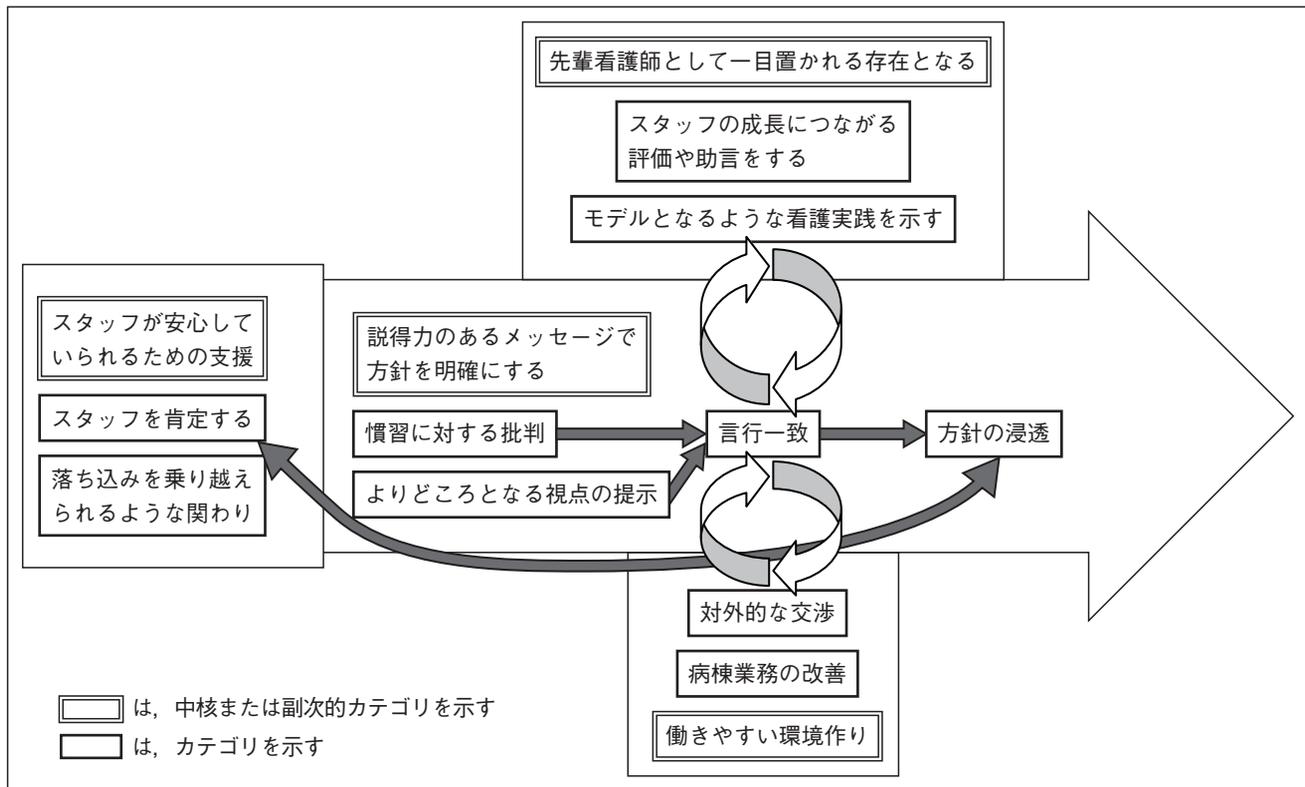


図1 スタッフナースを惹きつける看護師長のリーダーシップ行動のカテゴリ相互の関連性

セスを表す。

【先輩看護師として一目置かれる存在となる】の「モデルとなるような看護実践を示す」は、師長の言語的メッセージと一致する行動であり、この行動によりスタッフには「言行一致」として認識される。また、【働きやすい環境作り】の「対外的な交渉」も師長の言語的メッセージと一致する行動であり、この行動によっても「言行一致」として認識される。さらに、【スタッフが安心していられるための支援】の「スタッフを肯定する」によって、師長の方針に基づいて看護に取り組むスタッフの姿勢は肯定され、より一層、師長の方針は浸透していく。

VI. 考察

1. ビジョンを語ることの重要性とその方法

本研究では、師長のリーダーシップ行動として、「慣習に対する批判」や「よりどころとなる視点の提示」といったように方針を提示する行動が明らかとなった。最近のリーダーシップ研究では、Kotter (1999) が、リーダーシップを「ビジョンと戦略をつくり上げる、戦略の遂行に向けてそれに関わる人々を結集する力」と定義しているように、ビジョンをつくり上げる力が欠かせないものとなっている。経営学大辞典 (1999) では、ビジョンとは「成員に組織の進むべき『方向』を示し成員を鼓

舞し勇気づける機能を果たす」とある。

「慣習に対する批判」とは、師長が、過去から現在に至るまでの慣習に対して疑問を投げかけ、改善すべき方向を提示する行動である。また、「よりどころとなる視点の提示」とは、師長が、混沌とした現状の中で価値を置くべき事柄を提示する行動である。これらは、組織の進むべき方向を示している。師長の方針は、時にはスタッフが判断に迷った時の指針となりながら、方針に基づいた実践を導き、病棟全体に浸透していたことから「ビジョン」であるといえる。このように師長が方針、つまりビジョンを提示している点は、Kotter (1999) のリーダーシップ研究と共通している。ビジョンは、元来、経営の分野で生まれた概念であるが、病棟という場でスタッフを惹きつけるリーダーシップ行動を発揮するためにも、ビジョンを提示することが重要であると考えられる。

具体的にどのようにビジョンを提示すればそれに関わる人々を結集することができるのか、その点について、看護の領域では明らかにされてこなかった。本研究では、師長が方針をスタッフに伝えるうえで、効果的となる方法について新たな知見を得ることができた。1つは、言語的なメッセージを用いることである。2つ目は、「根拠を用いた医師やスタッフへの説得」のように、これまでのやり方を変える方針を提示する時には、エビデンスを用いてスタッフを説得することである。看護師という専門職集団に対してメッセージを発信するときには、エビデンスに基づくことでより説得力が増す。3

つ目は、〔病棟目標の具体化〕のように、方針をより具体化し、スタッフにとって身近なものとなるようにして提示することである。具体化して提示された方針は、スタッフにとって、より理解しやすく、実践しやすいものになるといえる。このように、師長が方針を提示する方法を工夫することは、スタッフの理解を得て実践を導くうえで助けになると考える。

さらに、口に出して方針を述べるだけでなく、その方針どおりに率先して看護実践をしてみせる師長の姿や、スタッフが方針を実践できるように環境を整えていく師長の様子が語られていた。Calder (1997) は、フォロワーがリーダーシップを帰属するプロセスで、「リーダーの行動に一貫性があること、際立っているということ、社会的に望ましいものというフォロワーの判断基準を満たしたものが、リーダーシップの証拠ある行動としてフォロワーに認識される」と指摘している。本研究でみられたように、師長が、自分の述べた言葉のとおりに行動し矛盾がないということは、〔言行一致〕であり、Calder (1997) のいう「一貫性」といえる。これは、リーダーシップ行動としてスタッフの判断基準を満たし、スタッフが師長をリーダーとして認めることにつながるという。

2. リーダーシップを発揮するうえでの「同調性」と「有能性」

スタッフは、師長の熟練した看護実践や教育上の的確なアドバイスに触れることによって、師長を先輩看護師としてとらえ、一目置くようになっていった。スタッフは、師長に対して管理職としての役割だけでなく、「看護師」としての能力を求めているといえる。

フォロワーの認識に焦点を当てた研究の中で、Hollander (1974) は、「リーダーはフォロワーから信頼を得るためにはまず集団に対して明確なものであれ、暗黙のものであれ規範に対して忠実であり、フォロワーに対して同調性を示すことで信頼を蓄積できる。フォロワーに同調性が認められたリーダーは、集団が優先するタスクの達成に貢献する有能性を発揮することによって更なる信頼を獲得する。このように、フォロワーからの信頼を蓄積したリーダーは、リーダーシップを発揮できる人物であるとフォロワーに認識される」と述べている。本研究の結果から、スタッフは、師長が、率先して患者・家族と関わる姿勢を見せることを評価していた。それは、規範に忠実な行動であり、師長がスタッフに対して「同調性」を示したといえる。さらに、スタッフが困難感を抱く患者や家族に対して師長自らが積極的に関係を築く行動や、カンファレンスなどの場での的確なアドバイスを返す行動に対して、スタッフは「頼りになる」と語っていた。これは、看護師という集団が優先するタスクの達成に貢献する行動であり、師長が「有能性」を発揮したといえる。このように、師長が、「同調性」を

示し、さらに「有能性」を発揮することで、スタッフからの信頼を蓄積し、リーダーシップを発揮できる人物であると認められるプロセスをたどったといえる。

VII. 本研究の限界と今後の課題

本研究は、研究フィールドとして都内の急性期病院を対象にした。したがってこの結果は他の地域や機能、規模が異なる病院に全て一般化することはできない。

今後の課題は、本研究と異なるフィールドに属するスタッフを対象とした研究を行うことで、師長のリーダーシップ行動をさらに発展させることが必要となる。

謝 辞

本研究のインタビューに協力をいただき、貴重なお話を聞かせていただきました10名のスタッフナースの皆様に、心よりお礼を申し上げます。

聖路加看護大学井部俊子教授には、長期間に渡り励まし、ご指導いただきました。深く感謝いたします。

本論文は、聖路加看護大学大学院看護学研究科に、修士論文として提出した学位論文の一部である。

引用文献

- Boyle, Diana K, Bott, Marjorie J, Hansen, Helen F et al. (1999). Manager's Leadership and Critical Care Nurse's Intent to Stay. *American Journal of Critical Care*, 8, 361-371.
- Calder, Bobby J (1997). An Attribution Theory of Leadership. B.M.Straw, G.R.Salancik. *New Directions in Organization Behavior* (179-204). Chicago: St. Clair Press.
- Hollander, Edwin P (1974). Processes of Leadership Emergence. *Journal of Contemporary Business*, Autumn, 19-33.
- 金井壽宏, 野田智義 (2007). *リーダーシップの旅*. (48, 49). 東京: 光文社.
- 神戸大学大学院経営学研究室編 (1999). *経営学大辞典* (第2版). (243). 東京: 中央経済社.
- Kotter, John P (1999). 黒田由貴子訳 (1999). *リーダーシップ論*. 東京: ダイヤモンド社.
- 野中郁次郎 (1980). *経営管理*. (121). 東京: 日本経済新聞社.
- 大矢恭子 (2003). 師長のリーダーシップ行動と中堅看護師の職務満足との関係. *日本看護学会論文集 (看護管理)*, 34, 124-126.
- Strauss Anselm, Corbin Juliet (1999). 操華子他訳 (2006). *質的研究の基礎*. 東京: 医学書院.

Nurse Managers' Leadership Actions to Retain Staff Nurses

Yumiko Noda ¹⁾

1) Saitama City Hospital

The objective of this study was to clarify nurse managers' leadership actions to retain staff nurses using the Grounded Theory Approach.

The subjects were 10 staff nurses working at acute hospitals in Tokyo. The method of data collection was personal interview. Each interview was tape recorded with the permission of the subjects.

The core category was 1) communicating the vision with clear commitment and firm conviction. The side categories were 2) being a senior nurse respected by staff nurses, 3) creating a safe and harmonious work environment for nurses and 4) supporting staff nurses to set their minds at ease.

"Communicating the vision with clear commitment and firm conviction" means that the nurse manager defines the vision using verbal message for example criticizing the customs and presenting the strength for practicing nursing. Then nurse manager acts consistently with the message. Staff nurses recognize that the manager is behaving consistently with the vision. Therefore staff nurses are able to understand and accept the vision. Thus the vision directs the staff nurses' practices. The nurse managers' actions based on the vision relates to "being a senior nurse respected by staff nurses" and "creating a safe and harmonious work environment for nurses". By "supporting staff nurses to set their minds at ease" staff nurses' actions based on the vision were strengthened. Then the vision became fully integrated into staffs' knowledge, attitude and behavior.

The results of this study can utilize for nurse managers to exercise leadership. This study explains the leadership actions at the concrete level of nursing practice. Therefore, the results of this study can be used as educational material for nurse managers' education.

Keywords : staff nurses, nurse manager, leadership actions