

原 著

順天堂大学医療看護学部 医療看護研究19
P.22-32(2017)

看護師のワーク・ライフ・バランス実現に向けた看護管理者の認識と実践

Nurse Managers' Perceptions and Practices in Realization of Work-Life Balance among Nurses

鈴木小百合¹⁾
SUZUKI Sayuri

村中陽子²⁾
MURANAKA Yoko

要 旨

看護師のWLB実現に向けた看護管理者の認識と実践の実態を明らかにすることを目的に、28名の対象者に半構成的面接を実施し、質的帰納的に分析した。その結果、【個々の状況の配慮につながるコミュニケーション】【個々の状況を配慮した対応】【個々のキャリア支援】【チームワークの醸成】【部署のマネジメント】【安心を生む存在であること】の6カテゴリーが生成された。看護管理者は、個人を見据えた関わりとして【個々の状況の配慮につながるコミュニケーション】【個々の状況を配慮した対応】【個々のキャリア支援】を行い、部署全体を見据えた関わりとして【チームワークの醸成】【部署のマネジメント】を行っており、そこには【安心を生む存在であること】という看護管理者の認識や行動が影響していた。これら6カテゴリーが相互に影響し合うことで、看護師のWLB実現につながっていると考えられた。看護管理者は、看護師にWLB支援制度を周知すること、現場に多様性を受け入れる土壌（お互いさまの風土）をつくることを、今後も継続して病院側と取り組んでいくとともに、現場のニーズに合わせてWLB支援制度の充実をはかる働きかけを行う必要性が示唆された。

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、看護管理者、看護師

Key words : Work-life balance, Nurse manager, Nurse

I. はじめに

近年、いかに仕事とそれ以外の生活とのバランスを取っていくか、いわゆるワーク・ライフ・バランス（以下WLB）に関心が向けられている。WLBとは、「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態」¹⁾と定義されている。日本看護協会では、2007年度から3カ年計画で多様な勤務形

態の推進を要とした「看護職確保定着推進事業」を開始し、看護職にもWLBの考え方が浸透してきている²⁾。

「働き方とWLBの現状に関する調査」³⁾では、管理職が多忙であり管理職自身もWLBが実現できていない現状にある、管理職による職場のマネジメントのあり方が社員のWLB実現のカギとなると報告されている。また、看護師長のリーダーシップは、スタッフの仕事の満足度、仕事の継続、患者ケアの質に大きな影響を及ぼす⁴⁾こと、看護の組織風土の構成要素に看護師長の支援がある⁵⁾ことから、病院では、看護師長の管理行動および組織環境のあり方が看護師のWLB実現の重要な要件であると推測される。

看護師のWLB推進のために看護師長にどのような業務が求められるかを業務内容の記述資料から分析し

1) 順天堂大学大学院医療看護学研究科博士後期課程
Doctor Course, Graduate School of Health Care and Nursing,
Juntendo University

順天堂大学医療看護学部

Faculty of Health Care and Nursing, Juntendo University

2) 順天堂大学大学院医療看護学研究科

Graduate School of Health Care and Nursing, Juntendo University

(Oct. 28. 2016 原稿受付) (Dec. 7. 2016 原稿受領)

た研究⁶⁾では、看護師長の就業マネジメントは「看護師の心身の健康への対応」「就業規則・福利厚生」の指導監督」「労働管理」「人間関係の調整」の4つに分類できると報告されている。しかし、看護師のWLB実現に向け、看護師長が担う役割を具体的に示した指標や、看護師長に必要とされる資質・能力については、これまで明らかになっていない。そこで、看護師のWLB実現に向けて看護師長に求められるコンピテンシーを明らかにする必要がある。コンピテンシーとは、「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」と定義される⁷⁾。コンピテンシー理論の説明では氷山モデルがよく用いられており、人は知識や技術だけでなく、特性や価値観を合わせて行動しており、知識や技術に加えた価値観や特性を含めた全体を反映した行動のうち、成果につながる行動をコンピテンシーと捉える⁸⁾。

今後、看護師のWLB実現に向けた看護師長に求められるコンピテンシーを明らかにすることは、看護師長自身が評価する指標として活用できるだけでなく、コンピテンシーを兼ね備えた看護師長の人材育成に資することや職場環境の改善に向けた実践上の示唆を得ることにつながると考える。コンピテンシーは、知識や技術、特性や価値観を含んだ潜在的な能力が具体的な行動として現れなければならないとされる⁹⁾。本研究で明らかにする看護師のWLB実現に向けた看護師長の認識と実践は、コンピテンシーとなり得る具体的な行動が含まれると考えられるため、今後コンピテンシーを明確化するための一助になると言える。

II. 目的

看護師のWLB実現に向けて看護管理者（看護師長、あるいはその役割を担う者）に求められるコンピテンシーを明らかにするための第一段階として、看護師のWLB実現に向けた看護管理者の認識と実践の実態を明らかにすることを目的とした。

III. 研究方法

1. 用語の定義

看護管理者：組織における最小看護単位の長。実務の現場における責任者としての役割をもつ者で、役職は問わないこととした。

WLB支援制度：施設側が看護師のWLB実現を支援するための制度であり¹⁰⁾、主に多様な勤務形態（短

時間正職員制度、フレックスタイム制度など）を指す。

認識と実践：看護師のWLB実現に向けて看護管理者が実行していること、実際に行っていないことでも大切もしくは必要であると考えていることを指す。実践には認識も伴うものであり、認識と実践は切り離すことはできず表裏一体のものであると捉える。

2. 研究デザイン

本研究は、質的記述的研究である。

3. 研究対象施設および対象者の選定

対象施設は、施設の規模、WLBの取り組み状況が調査結果に影響すると考えられるため、「大規模病院（300床以上）」「中規模病院（100～299床）」「小規模病院（99床以下）」のうち、「看護師のWLBの支援に積極的に取り組む病院」と「その他の病院」のそれぞれの施設を選定した。「看護師のWLBの支援に積極的に取り組む病院」の看護管理者は、WLBに関する知識や理解度も高いことが予測されるため、結果に偏りが生じないよう2種類の施設が含まれるように選定した。「看護師のWLBの支援に積極的に取り組む病院」とは、WLB支援に取り組む施設として評価され、WLB大賞¹¹⁾や「カエルの星」認定チーム¹²⁾を受賞した、もしくは過去に看護系雑誌¹³⁾¹⁴⁾に掲載された病院である。一方「その他の病院」は、病院年鑑2014年版（No 2 関東版）¹⁵⁾に掲載されている病院から無作為に抽出した。その中でも研究者が訪問可能な施設、施設規模が偏らないことを考慮しながら施設を選定し、研究協力を依頼した。

また、研究への協力の意思を示した看護部責任者に看護管理者の推薦と、対象者に対し研究の協力依頼に関する文書と連絡先を記入する書類を入れた封筒の配布を依頼した。対象者からの研究協力の意思確認は、研究者へのメールまたは書類の返送とし、研究者と対象者が直接面接日時を調節することを基本とした。1施設につき2～3名の選出で、対象者数が30名程度となるまで調査を続けた。

4. データ収集方法

データ収集は半構成的面接法で実施し、ICレコーダーに録音またはメモに残した。1名につき1回、30分から1時間程度のインタビューを、対象者の希望または施設側が提示した場所で実施した。インタビューガイドは、仕事に対する価値観、自身およびスタッフの

WLB実現度、看護師のWLB実現に向けて看護管理者が実践している役割、看護師のWLB実現に向けて看護師長に必要とされるコンピテンシーで構成した。また、対象者の属性として年齢、育児や介護の経験、最終学歴、看護師経験年数、看護管理者経験年数、看護管理者研修参加の有無について、質問票への記入を依頼した。データ収集期間は平成28年2月から3月であった。

5. 分析方法

インタビュー内容から逐語録を作成した。対象者の語っている内容の言葉の意味を損なわないように、看護師のWLB実現に向けた看護管理者の認識と実践にあたる部分を抽出してコードとした。意味内容の類似したコードを集めてサブカテゴリーとし、さらにサブカテゴリー間の関係性により分類しカテゴリーを形成した。分析プロセスにおいては、質的研究の経験を有する研究者からスーパーバイズを受けた。

6. 倫理的配慮

本研究は、順天堂大学医療看護学研究科研究等倫理委員会および施設の倫理委員会の承認を得て実施した。対象者に対し、研究への協力は自由意思であること、研究目的以外にデータを使用しないこと、データ分析の日程上、インタビュー後1ヵ月以内までは辞退が可能であること、本研究で得られた成果は学会等で発表する予定であるが、本研究の目的以外には使用しないこと、研究結果の公表に際しては、研究対象者および施設名が特定されないように匿名性を遵守することを、文書および口頭で説明した。最終的な研究協力の意思は研究者が確認した上で、対象者と同意書を交わした。インタビューの録音と記録は、対象者の承諾を得て行った。

IV. 結果

1. 対象者の背景

対象者は、関東・北陸・近畿・九州地方の12施設に勤務する、看護管理者28名（女性25名、男性3名）で、平均年齢47.4歳であった。施設の内訳は、大規模病院6、中規模病院3、小規模病院3で、「看護師のWLBの支援に積極的に取り組む病院」が8、「その他の病院」が4であった。看護管理者の役職は、看護師長、看護師長代理、副看護師長、主任で、看護管理者としての経験年数は9ヵ月から18年、看護師経験年数は12年か

ら36年であった。管理者研修の受講経験は、看護協会による認定看護管理者教育課程の既修者18名（ファーストレベル9名、セカンドレベル7名、サードレベル2名）、教員養成講習会の既修者1名、その他として災害対策、法人内の管理者研修の受講があり、研修の未受講者は7名であった。

2. 看護師のWLB実現に向けた看護管理者の認識と実践

以下、カテゴリーを【 】,サブカテゴリーを[],コードを< >,対象者の語りを「 」で示す。()は文脈を明確にするための補足である。

看護師のWLB実現に向けた看護管理者の認識と実践について、【個々の状況の配慮につながるコミュニケーション】【個々の状況を配慮した対応】【個々のキャリア支援】【チームワークの醸成】【部署のマネジメント】【安心を生む存在であること】の6カテゴリーが生成された(表1)。

1) 【個々の状況の配慮につながるコミュニケーション】

看護管理者は、朝のラウンド、定期的な面談、休憩など、あらゆる場面をスタッフとのコミュニケーションの機会と捉えており、「スタッフからの相談には最大限即時に応じる」姿勢をとりながら「個人の健康・生活にまで配慮を示す対話」「スタッフの表情・言葉・行動から必要な情報を逃さないようにする」「主任・リーダーを活用したスタッフとのコミュニケーション」により必要な情報を収集していた。「個人の健康・生活にまで配慮を示す対話」では、結婚の予定、体調や治療状況、生活背景、勤務に関する細かな希望などを確認していた。「普段から話してもらえなかったら、え、こんなことになってたん？ってというようなこともあったりとかするので、ある程度話してもらっていると、もうちょっとしたら子ども(のために)休むなあとか、ある程度先読みができる。やっぱり普段からのスタッフとのコミュニケーションで相手を知るといって、生活を知るといっては、すごく大事だなあと思って」と語られ、スタッフの生活背景を把握することが、予測した対応にもつながると認識していた。「スタッフの表情・言葉・行動から必要な情報を逃さないようにする」は、朝のラウンド時に「スタッフの顔色、表情、声のトーンを観察する」「スタッフ同士の会話に耳を傾ける」など、最小限の会話と観察から必要な情報を得る、「スタッフとの関係ができてくると、あの子最

表1 看護師のWLB実現に向けた看護管理者の認識と実践

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
個々の状況の配慮につながるコミュニケーション	個人の健康・生活にまで配慮を示す対話	<ul style="list-style-type: none"> ・結婚や同棲の予定、生活の変化を確認する ・体調や治療状況を確認する ・生活背景、事情、協力者の有無を確認する ・勤務に関する細かな希望を確認する
	スタッフの表情・言葉・行動から必要な情報を逃さないようにする	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフの顔色、表情、声のトーンを観察する ・スタッフ同士の会話に耳を傾ける ・他のスタッフからの情報を元に確認する ・自ら声をかけて話を聞く ・苦情や不満があれば聞く
	主任・リーダーを活用したスタッフとのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・主任・リーダーから情報を得る ・主任・リーダーから情報を発信してもらう
	スタッフからの相談には最大限即時に応じる	<ul style="list-style-type: none"> ・24時間対応で電話を受ける ・相談には粘り強く対応する ・声をかけられたら手をとめる
個々の状況を配慮した対応	スタッフの希望に沿った勤務の調整	<ul style="list-style-type: none"> ・休みの希望を叶える ・個別の希望、年間を通した希望に着目する ・行事や研修への参加は優先して休みを入れる ・WLB支援制度を充実させる必要があると捉える
	休み希望を出さないスタッフへの声かけ	<ul style="list-style-type: none"> ・休暇の取得を促す ・休みの予定を確認する
	体調に合わせた勤務の調整	<ul style="list-style-type: none"> ・体調に配慮して勤務を調整する ・身体に無理のないシフトにする
個々のキャリア支援	個々のキャリア支援	<ul style="list-style-type: none"> ・目標やキャリアデザインを確認する ・看護実践や自己を振り返る機会をつくる ・研修や資格取得に向けた情報を提供する ・研修の参加、資格取得を促す ・他部署と連携して資格取得を支援する
チームワークの醸成	仕事上の目標の共有	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョン・ミッションを明確に示す ・方針を理念や根拠など背景から説明する ・メール機能を使って師長の思いを伝える ・始業時、スタッフが前向きな目標やうれしかったことを話す
	WLB支援制度を周知する	<ul style="list-style-type: none"> ・制度の背景を説明する ・利用できる制度の内容、根拠を説明する ・病院側による制度の周知が必要であると捉える
	個々の状況をスタッフ間で共通理解するための工夫	<ul style="list-style-type: none"> ・制度利用者の状況を説明する ・休みの理由を勤務表に示す工夫をする ・休みの理由をスタッフに説明する
	スタッフ自身で休みを管理する工夫	<ul style="list-style-type: none"> ・年間のカレンダー（勤務希望書）を示す ・休暇の名目をスタッフに確認する
	スタッフの主体性に委ねる意思決定	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフに考えさせる ・スタッフに決めさせる ・スタッフにまずはやらせてみる ・主任やリーダーと情報を共有する ・スタッフに仕事を任せる
部署のマネジメント	公平性を確保した勤務の調整	<ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇、連休、土日休みなどを公平に与える ・休みの希望が重なった時には勤務の調整を依頼する ・突発的な休みの代わりに制度利用者も出勤してもらう
	業務の管理・改善をする	<ul style="list-style-type: none"> ・残務と終業予定時刻を確認する ・定刻で終えられるよう業務を調整する ・突発的な休みに対応できるようにスタッフを育成する ・非常勤のスタッフを日勤補充にする ・情報を収集・分析して対応する ・情報を提示し問題意識を高める
	患者の状態・ニーズを把握する	<ul style="list-style-type: none"> ・ベッドサイドで患者の情報を得る ・スタッフが抱える患者の問題を把握する ・スタッフが抱える患者の問題解決に介入する
	他職種・他部署・他部門との調整をはかる	<ul style="list-style-type: none"> ・他部署に応援を要請する ・他部門に相談する ・代弁者としての役割を果たす
安心を生む存在であること	平常心を保ち声をかけやすい雰囲気をつくる	<ul style="list-style-type: none"> ・声をかけやすい雰囲気をつくる ・落ち着いた対応を心がける ・ネガティブな感情を表出しない
	スタッフを承認する	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフの頑張りに感謝する ・感謝や称賛の思いを伝える ・大切な存在であるという思いを伝える
	プラス思考をする	<ul style="list-style-type: none"> ・変化を恐れない ・ネガティブなことをプラスに捉える ・多様な人材、勤務形態に価値を見出す
	スタッフの模範となる行動をとる	<ul style="list-style-type: none"> ・楽しく仕事をする ・定刻で帰ることを心がける ・有給休暇の取得を心がける

「近ちょっと調子悪いんですよとかって言ってくれるので」など、他のスタッフからの情報を元に意図的に確認する、積極的に〈自ら声をかけて話を聞く〉ようにしていた。主任・リーダーとも連携をはかり、スタッフについて〈主任・リーダーから情報を得る〉他、時には〈主任・リーダーから情報を発信してもらう〉ことでもスタッフとの円滑なコミュニケーションにつなげていた。

2) 【個々の状況を配慮した対応】

看護管理者は、【個々の状況の配慮につながるコミュニケーション】で得た情報を元に、[スタッフの希望に沿った勤務の調整] [休み希望を出さないスタッフへの声がけ] [体調に合わせた勤務の調整] を行っていた。[スタッフの希望に沿った勤務の調整] では、短時間勤務者などの制度利用者（以下制度利用者）の希望はほぼ通すだけでなく、行事や研修への参加は優先的に休めるよう配慮し、「スタッフの勤務希望は全部通しています」「できるだけ連休はつけ、休暇も希望しているところはもう一切こだわらない(制限しない)ってというのが、私のポリシーでやってます」と語られた。その背景には、「独身の方たちには希望通りの休みをあげる。お互いさまというような感じで。自分たちは自分の休みをもらっているし、というところで(不満を)言われないようにしているんです」のように、制度利用者だけでなく、非制度利用者の希望も確実に通すことで、不満や不公平感を抱かせない配慮もみられた。また、「今、子育てのほうにすごく集中してる部分があるので…、介護の面でももう少し部分休がそれこそとれるとか…っていうふうになってくるといいんじゃないかな」と、スタッフの状況に沿った勤務調整が可能となるように、〈WLB支援制度を充実させる必要があると捉える〉語りもあった。[休み希望を出さないスタッフへの声がけ] では、「年休を希望しない子には、この日取っていい日だから取らない？って声掛けしています」と語られ、スタッフの希望を重視するだけでなく、希望を出さないスタッフにも敢えて声をかけるようにしていた。

3) 【個々のキャリア支援】

看護管理者は、普段から目標やキャリアデザインの確認、看護実践や自己を振り返らせる関わりをしながら、個々の状況に合わせて研修の参加や資格取得を促し、【個々のキャリア支援】を行っていた。「カンファレンスの場とかで看護ができることは何？とか、面接してても、あなたのしたい看護って何？とか伝える」

「介護保険のサービス担当者会で、家族や本人、担当の介護士と看護師が入るようにすることで、少し患者を理解するとか自分の業務を理解するとかいうことはあると思う」など、〈看護実践や自己を振り返る機会をつくる〉ようにしていた。また、面談の機会を活用して〈目標やキャリアデザインを確認する〉だけでなく、〈研修の参加、資格取得を促す〉など、看護管理者側から目標を示すことも行っていた。さらに、「化学療法の認定だとそれだけやっていいってことじゃないので…業務の幅を広げていくような支援をして、なるべく先を考えながら本人が考えて動いていけるようなことはしてます」、「救急認定を取るときには、救命救急センターへの研修に先生を通じて行かせてもらったり」と語られ、資格取得に向けて他部署とも調整をはかりながら、先を見据えながら支援していた。

4) 【チームワークの醸成】

[仕事上の目標の共有][WLB支援制度を周知する]により、スタッフが共通認識を持ち部署全体（チーム）が同じ方向を目指す、[個々の状況をスタッフ間で共通理解するための工夫] [スタッフ自身で休みを管理する工夫]によりスタッフ間で相互理解が進む、[スタッフの主体性に委ねる意思決定]により、スタッフ間のコミュニケーションが活性化するといった、部署全体（チーム）がまとまる、チームワークを高めることに寄与する内容で構成された。[仕事上の目標の共有]は、「部長がこういうふうに言っています、言っている理由はここから来ていますよと理念から下ろす」、「ミッション、ビジョンをとにかくわかりやすい言葉に変えました、ちゃんと自分で言えるように」と語られ、病院の規則や看護部・部署の方針がスタッフ全体に伝わるように、その背景や理由も含めて分かりやすく説明し、目標を共有できるようにしていた。[WLB支援制度を周知する]は、「働き続けられることがベースのWLB、スタッフ自身もちゃんと理解できるように…、ワークがあってライフが充実、ライフが充実してるだけでワークが充実していないとそれは成り立たないと話をする」と、制度を正しく理解できるように説明していた。その一方で、「(病院側は)制度とかをうまく使っているってところをスタッフ職員にももう少しアピールした方がいいと思う」、「(WLB支援制度の)体制があるということの周知がもっとあったほうが、スタッフも声を出しやすいんじゃないかなと思って」と、〈病院側による制度の周知が必要であると捉える〉語りもあった。[個々の状況

をスタッフ間で共通理解するための工夫」は、「本人の許す範囲内で、その人の置かれている状況を…何かのときに話すようにして」と語られ、制度利用者の事情を説明することで、他のスタッフに理解や協力を求めている。[スタッフ自身で休みを管理する工夫]は、〈年間のカレンダー（勤務希望書）を示す〉ことや〈休暇の名目をスタッフに確認する〉ことがスタッフ自身で休みを管理することにつながり、「今日は、子ども熱あるんで看護休暇でお願いしますとか、自主的に言ってくるようになって」と語られた。[スタッフの主体性に委ねる意思決定]は、「自分は…と欲してもスタッフに決めてもらって動いたほうがいいだろうな」、「スタッフがどうしたいかとか…これをどう使うかは考えなさいと、かなりスタッフを巻き込んでいます」と語られ、看護管理者のトップダウンで物事を決めるのではなく、意図的に〈スタッフに仕事を任せる〉ことをしながら、スタッフ自身で考えさせ、やらせてみるといった、スタッフの主体性に委ねる行動を取っていた。また、「みんなで考えてもらって、どうしてもそこが曲げられなかったら、やっぱダメっていうことも最終的にはちゃんと言わないといけない。だけど、初めからダメと言ってしまうと、言いたいことも言えないし、考えられないかなと思う。できるだけみんなの意識、思いとかは尊重するようにしています」のように、スタッフの思いを尊重し、主体性に委ねることで、部署内のコミュニケーションが活性化することを期待していた。

5) 【部署のマネジメント】

配置基準など院内の規定を遵守しながら[公平性を確保した勤務の調整]や部署全体を見ながら[業務の管理・改善をする]、[患者の状態・ニーズを把握する]、[他職種・他部署・他部門との調整をはかる]など、業務が円滑に進むように看護管理者が日々実践している内容で構成された。[公平性を確保した勤務の調整]は、〈有給休暇、連休、土日休みなどを公平に与える〉が、休みが重なった場合には、勤務者を確保するため、制度利用者も含めて勤務の調整を依頼していた。また、「(突発的に休んだ場合)申し訳ないけど、代わりに次出してもらえ？って休みのところを出てきてもらったり」と、〈突発的な休みの代わりに制度利用者も出勤してもらおう〉ことで、他のスタッフに不公平感を抱かせない工夫も行っていた。[業務の管理・改善をする]では、日々の業務が定刻で終わられるよう、リーダーとも協力してスタッフへの声かけや残務の確認を行っ

ていた。また、職務満足度や残業時間などの〈情報を収集・分析して対応する〉ことで業務の改善につなげていた。[患者の状態・ニーズを把握する]は、「患者さんのことを知っていないと、(スタッフが)どこが大変っていうのが分からないので、部屋ごとの患者さんの情報っていうのは、毎日、日を追うようにして、リーダー以上に先生とコミュニケーションを取って、知るようには努力をして」、「すごく難しい事例には一緒に顔を出していくとか、そういう面でも働きやすくしようと思いました」のように、〈スタッフが抱える患者の問題を把握する〉ためにベッドサイドに積極的に足を運び、スタッフでは対応が困難な場合には自らが問題解決に介入していた。

6) 【安心を生む存在であること】

看護管理者は、普段から[平常心を保ち声をかけやすい雰囲気をつくる][スタッフの模範となる行動をとる]ことを心がけていた。また、[スタッフを承認する]ことや[プラス思考をする]ことで、スタッフの意欲を高める働きかけをしていた。これら4サブカテゴリーから成る看護管理者の認識や行動は、スタッフが看護管理者に対し信頼感や安心感を抱き、スタッフには「看護管理者は安心を生む存在」と映る内容であった。[平常心を保ち声をかけやすい雰囲気をつくる]は、「精神状態を安定して保つことで、スタッフが言いたいことを言ってこれる雰囲気になっています」のように、看護管理者が忙しい状況下でもネガティブな感情を表情や態度に出さず平常心を保つことで、スタッフが声をかけやすくなることを期待していた。[プラス思考をする]は、「極力できないと考えるのではなくて、こういうビジョンがおりてきたのでできる方法をみんなで考えようねって、できる方法を考える」、「(スタッフには)クレームではなくって成長のチャンスっていうふうに伝えるようにして」のように、スタッフが前向きに捉えられるように説明していた。また、〈多様な人材、勤務形態に価値を見出す〉では、「いろんなパターンの人がいろんな役割をやっているから、別にいいんだよって思っている。今50人で四苦八苦しているけど、いろんなパターンのいろんな人がいるところをマネジメントしていく、っていう師長の力っていうのは大切なんだろうな」というように、多様な人材、勤務形態に価値を認めつつも、多様な人材をマネジメントすることの大変さと取り組む必要性について語られた。[スタッフを承認する]では、「面接のときとかも、大切に思ってくれてるなっていうふう実感

できると、先輩や師長の期待にこたえたいって自分でも思って頑張っていたところがあるので、それは心がけるようにして、それをできるだけ相手に伝えるっていうことは大切にしています」と語られ、日ごろから〈大切な存在であるという思いを伝える〉ようにしていた。[スタッフの模範となる行動をとる]は、「(休みは)スタッフが取る分は私も取ろうと思って。私が取らないとみんなも取れないだろうし」、「自分の仕事の仕方とか生活の仕方はみんな見てもらうので、そこら辺のめりはりをつけて、自分が今大事にするのは何なのかをきちっとみんなに示していかないと、みんなもついてきてくれない」と語られ、看護管理者自身がWLBを実現することがスタッフの模範となると捉えていた。

V. 考察

看護管理者は、スタッフの健康や生活背景に関する情報に注目しており、【個々の状況の配慮につながるコミュニケーション】によってスタッフを理解し、その情報を元に【個々の状況を配慮した対応】や【個々のキャリア支援】といった個人を見据えた関わりを行っていた。同時に、部署内での目標の共有化やコミュニケーション活性化によりスタッフの相互理解をはかることで【チームワークの醸成】、部署の業務が円滑に進むような調整をはかる【部署のマネジメント】といった部署全体を見据えた関わりを行っていた。そこ

には、【安心を生む存在であること】という看護管理者の認識や行動が影響し、スタッフにとって看護管理者が安心を生み頼りになる存在であると映ることで、看護管理者とスタッフ間、およびスタッフ間のコミュニケーションの成立と発展をもたらしていた。これら6カテゴリーから成る看護管理者の認識と実践によって、部署内でのお互いさまの風土やスタッフが働き続けられる環境がつけられ、看護師のWLB実現に寄与すると考えられる(図1)。

また、看護管理者は、勤務表をスタッフの生活そのものと捉えており、コミュニケーションで得られたスタッフの情報を勤務の調整に最大限に反映する姿勢を有していた。制度利用者に対しては、希望を優先して勤務表に反映する、定刻で終業できるように調整して配慮しながらも、他のスタッフが不満を抱かないよう[スタッフの希望に沿った勤務の調整]によりその負担を減らす努力もしていた。また、[WLB支援制度を周知する]ことでスタッフの制度への正しい理解や関心を引き出す、[個々の状況をスタッフ間で共通理解するための工夫]によりスタッフ間の相互理解を進めることは、部署内におけるスタッフの協働につながっていた。さらに看護管理者は、制度利用者に対し自分の経験も交えながら「今の時期を越えればまた制限がなく働ける、その時に周りに協力できればよい」と、気兼ねをなくすような声かけをし、突発的状况にも柔軟に対応して支援する一方で、時には制度利用者に対

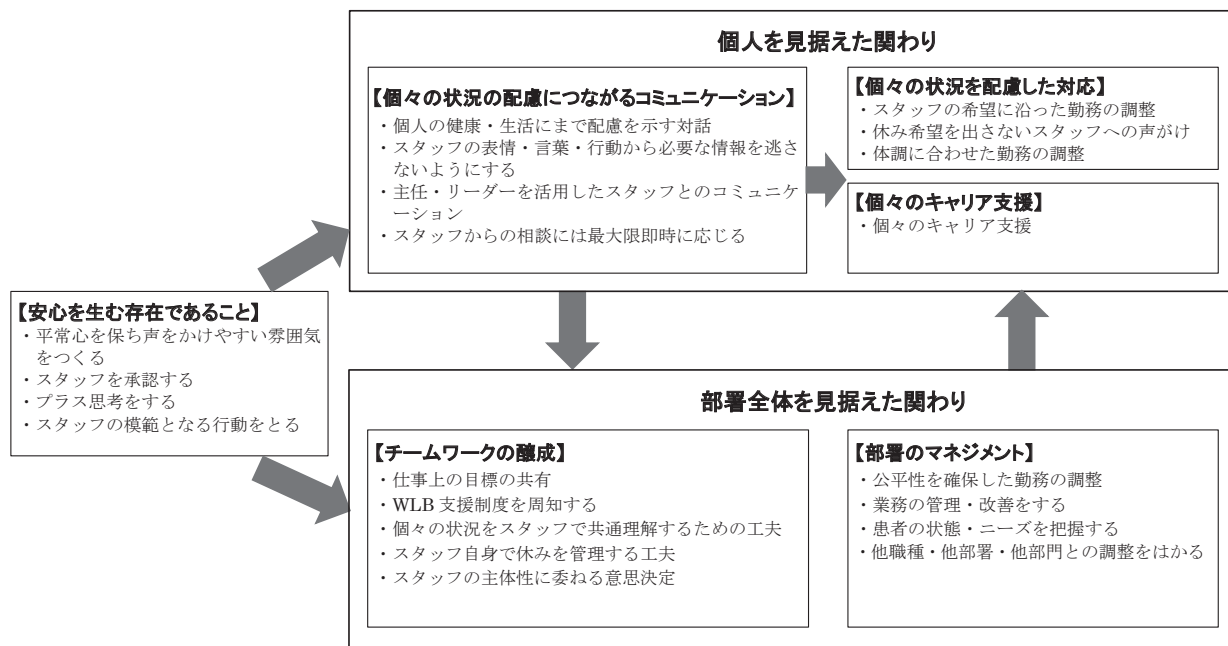


図1 看護師のWLB実現に向けた看護管理者の認識と実践のカテゴリーの関係

し勤務の調整を依頼していた。これら看護管理者による制度利用者と非制度利用者双方への、心情に配慮した公平性を保つ関わりによっても、部署内での不満の声を減らし、部署全体で制度利用者を支えることにつながると推測された。菖蒲¹⁶⁾は、勤務希望の書き方を工夫することや各自の条件をスタッフ全員に公開していることで、「みんなお互い様」という意識が共有され、スタッフ間に不公平感は生じにくいと述べている。本研究でも、【個々の状況を配慮した対応】、【チームワークの醸成】、【部署のマネジメント】といった実践や【安心を生む存在であること】という認識と行動の融合により、「お互いさま」の風土が育まれていたと考える。

中島¹⁷⁾は、生活に幸せや生き甲斐を感じ、気持ちも豊かになって、仕事に対するモチベーションが高まることがWLBの実現と述べている。本研究の看護管理者も、楽しく仕事をする、看護を追求することが必要であると捉え、スタッフの生活を支えるだけでなく仕事への満足感を高めるような関わりも日常的に実践していた。中でも、多くの看護管理者が「患者の状態・ニーズを把握する」ためにベッドサイドに積極的に足を運び、看護師が抱える問題に共感し、患者のニーズを満たすために自らが介入する姿勢も見せていた。そのことは、看護管理者自身が看護の視点を見失わず、スタッフにも看護を追求させる姿勢を示し続けることで、スタッフは自己の看護実践や自分自身を振り返ることとなり、ひいては【個々のキャリア支援】につながっていると考える。柿原¹⁸⁾は、看護師長による個々の能力に応じたキャリアアップに関する相談と助言、動機付けと情報提供は看護師のキャリアアップ志向に影響する、キャリアアップを図るには、ワークライフバランスを考慮した勤務調整及び支援が必須であろうと述べている。本研究においても、【部署のマネジメント】と【個々のキャリア支援】が関連しながらWLB実現につながっており、本研究における看護師のWLB実現に向けた看護管理者の認識と実践で生成された6カテゴリーそれぞれが相互に影響し合っていると言える。

近年、多様な人材を受容しそれを経営に生かす、ダイバーシティマネジメントの概念が注目されている。任¹⁹⁾は、属性・働き方・雇用形態の多様性など、働く人々の違いはさまざまであるが、各自の個性を活かし能力を発揮できるような組織をつくることは、個人にとってプラスであるだけでなく、組織自体にとっても大き

なプラスであると述べている。本研究の対象者は、多様な人材、勤務形態に価値を認める一方で、多様な人材をマネジメントすることの大変さも認識していた。また、WLB支援制度については、対象者自身がスタッフに周知している一方で病院側による制度の周知も必要である、育児だけでなく介護においてもより柔軟に勤務が調整できるように制度を充実させる必要があると捉えていることが示された。

現在、WLB支援制度利用者は、育児中の看護師が大半を占めている。今後さらに少子高齢化が進むことで、家族の介護や本人の体調のための制度利用が増えると予測されることから、看護管理者は、現場のニーズに合わせて制度の充実をはかる働きかけを行う必要がある。また、看護師にWLB支援制度を周知すること、現場に多様性を受け入れる土壌（お互いさまの風土）をつくることを、今後も継続して病院側と取り組んでいく必要があると考える。すべての看護管理者には、背景の異なる多様な人材の能力を活かし、看護師のWLBを実現することがますます求められており、看護師のWLB実現に向けた看護管理者のコンピテンシーを明らかにすることは重要である。今後は、既存のコンピテンシー・モデル²⁰⁾²¹⁾の内容を注意深く比較検討しながら、本研究結果も踏まえて看護師のWLB実現に向けた看護管理者のコンピテンシーを明らかにしていくことが課題である。

VI. 結論

1. 看護師のWLB実現に向けた看護管理者の認識と実践には【個々の状況の配慮につながるコミュニケーション】【個々の状況を配慮した対応】【個々のキャリア支援】【チームワークの醸成】【部署のマネジメント】【安心を生む存在であること】の6カテゴリーが生成された。
2. 看護管理者は、個人を見据えた関わりとして【個々の状況の配慮につながるコミュニケーション】【個々の状況を配慮した対応】【個々のキャリア支援】を行い、部署全体を見据えた関わりとして【チームワークの醸成】【部署のマネジメント】を行っており、そこには【安心を生む存在であること】という看護管理者の認識や行動が影響していた。6カテゴリーが相互に影響し合うことで、看護師のWLB実現につながっていると考えられた。
3. 看護管理者は、看護師にWLB支援制度を周知すること、現場に多様性を受け入れる土壌（お互い

さまの風土)をつくることを、今後も継続して病院側と取り組んでいくとともに、現場のニーズに合わせてWLB支援制度の充実をはかる働きかけを行う必要性が示唆された。

VII. 本研究の限界と課題

本研究は、「看護師のWLBの支援に積極的に取り組む病院」で選出した、もしくは日本看護協会のWLB推進ワークショップに参加した施設が多く、比較的WLBに関する知識や理解のある看護管理者に限定された結果である。今回の結果を踏まえてさらに検討し、看護師のWLB実現に向けた看護管理者のコンピテンシーを明らかにしていくことが今後の課題である。

謝辞

本研究にあたり、ご協力頂きました研究対象施設の皆様に深く感謝いたします。本研究はJSPS科研費15K20678の助成を受けたものです。

引用文献

- 1) 男女共同参画会議 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する専門調査会(2007):「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告, <http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/wlb/pdf/wlb19-7-2.pdf>
- 2) 日本看護協会 看護職定着推進戦略プロジェクト(2007～2009):WE NEED YOU 3カ年事業報告書-新たな挑戦に向けて-, <http://www.nurse.or.jp/kakuho/pc/various/guidebook/pdf/hokokusho.pdf>
- 3) 東京大学社会科学研究所 ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト(2009):「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」報告書 改訂第3版, http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/material/pdf/WLB_report_2009.pdf
- 4) 塚本尚子, 結城瑛子, 船木由香, 他:組織風土としての看護師長のあり方が看護スタッフのバーンアウトに及ぼす影響, 日本看護学研究学会雑誌, 32(5), 105-112, 2009.
- 5) 塚本尚子, 浅見響:病棟の組織風土が看護職のバーンアウトに及ぼす影響についての検討, 健康心理学研究, 20(1), 12-20, 2007.
- 6) 清水律子, 星野純子, 栗田孝子:ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた就業マネジメントに関する病棟看護師長の役割の検討, 日本看護科学学会論文集, 342, 2014.
- 7) Spencer LM, Spencer SM: Competence at work: models for superior performance, John Wiley & Sons, New York, 1993, 梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫訳:コンピテンシー・マネジメントの展開 完訳版, 生産性出版, 2011.
- 8) 虎の門病院看護部:看護管理者のコンピテンシー・モデル:開発から運用まで, 医学書院, 2013.
- 9) 作田裕美, 坂口桃子:救急初療に働く看護師のコンピテンシーの特徴-1施設における調査から-, 日本臨床救急医学会雑誌, 11(1), 14-20, 2008.
- 10) 細見正樹, 関口倫紀:職場の同僚に着目したワーク・ライフ・バランス支援制度の利用促進に関連する要因の検討:地方団体における実証分析, 日本労働研究雑誌, 55(6), 92-105, 2013.
- 11) ワークライフバランス推進会議(2015. 10. 2): <http://www.jisedai.net/index.php>
- 12) 男女共同参画局(2015. 10. 2):“ひとつ「働き方」を変えてみよう!カエルジャパン”, http://www.cao.go.jp/wlb/change_jpn/kaeru_hosi.html
- 13) ナーシングビジネス編集室:3ステップで職場がイキイキ!看護のワークライフバランスマネジメント実践集, 96(増刊), 66-197, 2013.
- 14) ナーシングビジネス編集室:悩めるワークライフバランスはこう解決する!, ナーシングビジネス, 8(11), 10-33, 2014.
- 15) 病院年鑑 2014年版 No.2 関東版, 株式会社アールアンドデイ, 名古屋, 2014.
- 16) 菖蒲明子:ケアに役立つ話を読み解く 離職率低下につながった休暇希望最優先の勤務表づくりの実際, 看護学雑誌, 73(9), 34-43, 2009.
- 17) 中島美津子:【事例から学ぶWLB実現プロセス 魅力ある病院づくり】事例病院のレビューとWLB実現のための極意13ヶ条 組織は人なり、病院づくりは看護過程なり, 看護, 62(14), 122-135, 2010.
- 18) 柿原加代子, 大野晶子, 東野督子他:継続勤務している看護師のキャリアアップに関する認識, 日本赤十字豊田看護大学紀要, 7(1), 153-159, 2012.
- 19) 任和子:看護の質向上につながる組織風土づくり ダイバーシティ・マネジメントの観点から, 看護管理, 18(8), 702-706, 2008.

- 20) 前掲書8)
- 21) 東京大学医学部附属病院看護部, 東京大学医科学
研究所附属病院: 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.

Original Article

Abstract

Nurse Managers' Perceptions and Practices in Realization of Work-Life Balance among Nurses

This study aimed to clarify the perceptions and practices of nurse managers who endeavored to achieve work-life balance among nurses. We conducted a semi-structured interview of 28 subjects. Through qualitative data analysis, six categories were identified: “communication leading to sensitivity to individual situations,” “responses sensitive to individual situations,” “individual career support,” “fostering teamwork,” “managing departments,” and “being the one who generates reassurance.” Nurse managers engaged in “communication leading to sensitivity to individual situations,” “responses sensitive to individual situations,” and “individual career support” as involvement that focused on the individual, and “fostering teamwork” and “managing departments” as involvement that focused on the whole department. Nurse managers were influenced by their own perceptions and behaviors of “being the one who generates reassurance.” These six categories, which are considered to influence each other, lead to realization of work-life balance among nurses. These results suggest that nurse managers need to work with hospital staff to implement a work-life balance support system for nurses, to create an atmosphere that embraces diversity at work (i.e., a culture of mutual respect), and to strive to improve the work-life balance support system according to the needs of the workplace.

Key words : Work-life balance, Nurse manager, Nurse

SUZUKI Sayuri, MURANAKA Yoko