

看護部長の役割遂行に必要な知識・技術と
希望する研修内容

小池 洋子・志村 章江・安野 朝子
大澤 幸枝・池田 優子

Knowledge and skills necessary for fulfilling
the role of director of nursing and desired training content

Yoko KOIKE・Akie SHIMURA・Asako YASUNO
Sachie OHSAWA・Yuko IKEDA

高崎健康福祉大学紀要 第19号 別刷

2020年3月

看護部長の役割遂行に必要な知識・技術と 希望する研修内容

小池 洋子¹⁾・志村 章江²⁾・安野 朝子¹⁾
大澤 幸枝¹⁾・池田 優子¹⁾

1) 高崎健康福祉大学 保健医療学部 看護学科

2) 医療法人刀陽会 綿貫病院

(受理日 2019年9月13日, 受稿日 2019年12月19日)

Knowledge and skills necessary for fulfilling the role of director of nursing and desired training content

Yoko KOIKE¹⁾・Akie SHIMURA²⁾・Asako YASUNO¹⁾
Sachie OHSAWA¹⁾・Yuko IKEDA¹⁾

1) Department of Nursing, Faculty of Health Care, Takasaki University of Health and Welfare

2) Watanuki Hospital

(Received Sept. 13, 2019, Accepted Dec. 19, 2019)

要 旨

本研究の目的は、看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術と看護部長が希望する研修内容を明らかにし、研修企画を考える資料とすることである。対象は、群馬県内の130病院の看護部長(看護管理責任者)130名。調査方法は、対象者の特性を問う質問、看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術を問う質問、看護部長対象の研修として必要な内容を問う質問からなる質問紙を作成し、無記名記述式にてデータを収集した。対象特性は単純集計、看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術と、看護部長対象の研修として必要な内容に対する回答は内容の類似性に従いカテゴリ化した。その結果、有効回答は35件(26.9%)であった。看護部長が、看護部長としての役割遂行に必要と感じている知識・技術は、【病院経営の知識と戦略】【看護管理に必要な交渉術】【マネジメントの基本】【人材育成に関する知識・技術】【組織運営】【看護職員の労働環境改善に必要な知識】【看護を取り巻く社会環境と法制度】【診療報酬制度に関する知識と対処方法】【看護職員の動機づけに関する知識】【組織に応じた看護実践の工夫】【看護管理に必要な技術】の11種類であった。看護部長が、看護部長対象の研修で必要としている内容は看護部長として役割遂行に必要な11種類の知識と技術とほぼ同じであったが、【看護管理に必要な交渉術】を研修内容として必

要とする者は少なく、【診療報酬制度に関する知識と対処方法】を研修内容として希望する者は多かった。これらの結果、看護部長としての役割遂行に必要と感じている知識・技術 11 種類に関する研修を企画することは、看護部長の成長に役立つことが示唆された。一方、すぐに活用可能な内容を含めた研修にする必要があることも示唆された。

I. はじめに

現在、群馬県内には、130 施設の病院がある¹⁾。病床規模別にみると、400 床以上の病院は 12 施設、300～399 床の病院は 14 施設、200～299 床の病院は 14 施設、100～199 床の病院は 48 施設、100 床未満の病院は 42 施設であり、約 7 割の病院は 200 床未満の中小規模病院である。また、群馬県内全病床 23,904 病床のうち 9,798 床 (41%) が 200 床未満の病院である。

中小規模病院は、一次医療を担うとともに、大病院からの受入れ先としての役割も担っている。今後、医療機関の機能分化や地域包括ケアシステムを推進するためには、中小規模病院の医療・看護の質向上が重要である。中小規模病院の看護部長や看護師長など看護管理者の活力ある活動が看護部の活性に影響を与える。

日本看護協会は、認定看護管理者教育課程として、「ヘルスケアシステム論」「組織管理論」「人材管理」「資源管理」「質管理」を科目立てした研修を実施している²⁾。この教育課程は、ファースト・セカンド・サードの 3 レベルに分け教育内容が構築されている。各レベルの研修は 105 時間から 180 時間で構成されており、長期間の研修受講が必要となる。

しかし、中小規模病院の看護部長は管理業務のほかに日常の看護業務の応援なども行うなど多忙であり、長期間の研修に参加することができない者も多い。このことから、地域で学習効果の高い研修を企画する必要があると考えた。

そこで、看護部長が役割遂行にどのような知識や技術を必要と認識し、どのような研修を希望しているかを明らかにすることにより、研修企画を考える資料としたので報告する。

II. 研究目的

看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術と看護部長が希望する研修内容を明らかにし、研修企画を考える資料とする。

III. 研究方法

1. 研究対象者

群馬県のホームページの「群馬県病院要覧」に掲載されている 130 病院の看護部長 (看護管理責任者) 130 名

2. 調査方法

対象者の特性を問う質問、看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術を問う質問、看護部長対象の研修として必要な内容を問う質問からなる質問紙を作成し、無記名記述式にてデータを収集した。

3. 調査期間

2019 年 4 月 22 日～5 月 17 日

4. データ収集方法

群馬県のホームページの「群馬県病院要覧」

に掲載されている130病院の病院長に研究依頼をし、同意を得られた場合、病院長から看護部長へ調査書類一式を渡してもらうことを依頼した。

さらに、看護部長宛での調査依頼文にも回答は自由意思によるものであることを説明し、同意する場合、質問用紙に回答し、返信用封筒を厳封したのち投函するよう依頼した。

5. データ分析

回収した質問用紙にデータ番号をつけ匿名化し、選択肢質問は単純集計した。看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術に関する自由回答式質問について、研究のための問いを「看護部長は、役割遂行にどのような知識・技術を必要としているのか」とし、回答文を「看護部長が役割遂行に必要とする知識・技術は（ ）である」とした。この回答を表す1内容を含む記述を1記録単位とした。日本看護協会認定看護管理者教育課程²⁾、病院看護管理者マネジメントラダー³⁾、看護管理者コンピテンシー・モデル⁴⁾を参考に、記録単位を意味内容の類似性に従いカテゴリ化し、カテゴリ名をつけた。

看護部長を対象とする研修で希望する内容に関する自由回答式質問の研究のための問いは「看護部長はどのような研修内容を希望しているか」とし、その回答文は「看護部長は研修内容として（ ）を希望している」とした。この回答を表す1内容を含む記述を1記録単位とした。各記録単位を看護部長の役割遂行に必要な知識・技術に関する記述を分析し形成されたカテゴリと照合し、分類した。

6. 倫理的配慮

本研究は、高崎健康福祉大学研究倫理委員会の承認を得て実施した（承認番号：高崎健康大

倫3077号）。研究対象者に対し、研究の趣旨、目的、データを匿名化することや個人のプライバシーを保護すること、研究参加は自由意志に基づくこと、同意の撤回方法等について文書を用いて説明を行った。

IV. 結果

群馬県内の130病院に調査を依頼し、回収数は37件（28.5%）であった。うち2件の回答は信頼性を欠いたため分析から除外し、35件（26.9%）を分析対象とした。

1. 対象者の特性

対象者35人の所属病院の病床規模をみると、100～199床が37.1%と最も多く、次いで100床未満が28.6%であり、65%以上が200床未満の中小規模病院に所属していた。（表1）

表1 所属病院の病床規模

病床数	人数	率
100床未満	10	28.6%
100～199	13	37.1%
200～299	4	11.4%
300以上	8	22.9%
計	35	100.0%

看護師としての経験年数は、30～40年未満が65.7%、40年以上が14.3%であり8割以上が30年以上の看護師経験を有していた。（表2）

看護部長としての経験年数は、2～5年未満が34.3%、2年未満と5～10年未満が22.9%、10年以上が20.0%であり、看護部長経験年数にはばらつきがあった。（表3）

表2 看護師経験年数

経験年数	人数	率
10～20年未満	3	8.6%
20～30年未満	4	11.4%
30～40年未満	23	65.7%
40年以上	5	14.3%

表3 看護部長経験年数

経験年数	人数	率
2年未満	8	22.9%
2～5年未満	12	34.3%
5～10年未満	8	22.9%
10年以上	7	20.0%

2. 看護部長としての役割遂行に必要な知識や技術

看護部長としての役割遂行に必要と思う知識・技術に関する自由回答式質問に対する記述は107記録単位に分割できた。そのうち、看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術を記述した89記録単位を意味内容の類似性に基づき分析した。その結果、【病院経営の知識と戦略】【看護管理に必要な交渉術】【マネジメントの基本】【人材育成に関する知識・技術】【組織運営】【看護職員の労働環境改善に必要な知識】【看護を取り巻く社会環境と法制度】【診療報酬制度に関する知識と対処方法】【看護職員の動機づけに関する知識】【組織に応じた看護実践の工夫】【看護管理に必要な技術】の11カテゴリに分類できた。(表4)以下、記録単位の多い順に結果を論じる。なお、【 】をカテゴリ、〔 〕をサブカテゴリ、「 」を記録単位として記述する。

1) 【病院経営の知識と戦略】

このカテゴリは、「経営的知識」「一般企業の考え方、業績向上の考え方」などの記述から形成された〔経営に関する知識〕、「病院経営に参画するための経営力」「病院経営を考える力」などの記述から形成された〔病院経営に関する知識〕、「経営的戦略」「BSC」などの記述から形成された〔経営戦略を考えるための知識〕という

3つのサブカテゴリから形成された。

2) 【看護管理に必要な交渉術】

このカテゴリは、「交渉術」「看護部長としての交渉能力」などの記述から形成された〔交渉に関する知識〕、「経営者との交渉にあたる際の交渉術」からなる〔経営者との交渉術〕、「他職種との交渉術」「他部門との交渉、連携する力」から形成された〔他部門・他職種との交渉術〕という3つのサブカテゴリから形成された。

3) 【マネジメントの基本】

このカテゴリは、「管理能力」「看護部長としてのマネジメント力」などの記述から形成された〔管理者としてのマネジメントに関する知識〕、「情報収集、処理、分析」「物事を見える化、データ化する能力」などの記述からなる〔マネジメントプロセス〕という2つのサブカテゴリから形成された。

4) 【人材育成に関する知識・技術】

このカテゴリは、「教育能力」「教育計画」などの記述から形成された〔教育に関する知識〕、「人材育成」「人材育成能力」などから形成された〔人材育成に関する知識〕、「師長・主任の育て方」「師長・主任の力量を上げる」などの記述から形成された〔師長・主任の育成〕、「スタッフの目標管理の支援」からなる〔スタッフの目標管理支援〕という3つのサブカテゴリから形成された。

表4 看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術

カテゴリ	サブカテゴリ	記録単位
病院経営の知識と戦略 (13)	経営に関する知識 (5)	経営論の知識 (3)
		経営に関すること
		一般企業の考え方 業績向上の考え方
	病院経営に関する知識 (5)	病院経営に参画するための経営力
		病院経営を考える力
		医療経営に関する知識
		病院の経営管理 (2)
	経営戦略を考えるための知識 (3)	経営的戦略
		BSC
経営能力の向上		
看護管理に必要な交渉術 (11)	交渉に関する知識 (8)	看護部長としての交渉能力
		交渉術 (2)
		交渉力 (4)
		折衝力
	経営者との交渉術 (1)	経営者との交渉にあたる際に交渉術について知識があると良い
	他部門・他職種との交渉術 (2)	他職種との交渉術 他部門との交渉, 連携する力
マネジメントの基本 (10)	管理者としてのマネジメントに関する知識 (6)	管理者としてのマネジメント力
		看護部長としてのマネジメント力
		マネジメント力に関する事 (2)
		管理能力 (人材・環境 etc) (2)
	マネジメントプロセス (4)	情報収集, 処理, 分析
		問題解決能力 (PDCA サイクルの活用)
		物事を見える化, データ化する能力 ⇒言語化, 説明力, 交渉術 業務評価の実施や評価
人材育成に関する知識・技術 (9)	教育に関する知識 (3)	教育 (2)
		教育計画
	人材育成に関する知識 (3)	人材育成 (3)
	師長・主任の育成 (2)	師長, 主任の育て方
		師長, 主任の力量をあげる
スタッフの目標管理支援	スタッフの目標管理の支援	
組織運営 (9)	組織についての基礎知識 (2)	組織論の知識
		組織をまとめる力
	組織としての目標管理 (2)	目標管理: 看護部目標, 運営方針の周知
		目標マネジメントと活用方法
	病院組織としてのマネジメント (5)	業務管理: 勤務の管理, 業務基準, 看護手順, 物品管理, チーム医療 危機管理・安全管理: 医療安全, 感染管理, 災害対策, (2) 品質管理 ISO9001, 病院機能評価
看護職員の労働環境改善に必要な知識 (8)	労働法に関する知識 (3)	労働基準法 (2)
		労働法の知識
	労務管理に関する知識 (3)	労務管理 (2)
		人事労務で必要な知識や就業規則について知識
	労働に関する法制度の改正の動き (2)	職員管理, 勤務負担経験を考慮しての労務管理
看護職の働き方についての知識		

看護を取り巻く社会環境と法制度 (7)	社会の動向や医療・看護に関わる法制度の基本 (4)	社会情勢、動向
		行政の動き、診療報酬など変わってゆくことについての知識が必要
	法改正時に内容を理解し対応する方法 (3)	看護業務をめぐる法律の知識
		医療（看護）や介護の制度について知っておく必要がある
診療報酬制度に関する知識と対処方法 (6)	診療報酬制度に関する知識 (4)	新しい制度や組織の動きや変化に対応する適応力
		診療報酬 (2)
	適時調査・監査等に関する知識 (2)	法改正が行われた時などに変更になる資料の理解・解釈 (2)
		経営管理：診療報酬、施設基準様式9 各種施設基準や加算内容 etc (基本的なところから)
看護職員の動機づけに関する知識 (6)	看護職員の動機づけ (3)	厚生局適時調査時の提出書類の内容
		監査等に対応するための知識
	スタッフ評価に関する知識	看護部職員のモチベーションを上げるための方法
		人を動かす力 職員緒意識を高め、やる気を起こさせるマネジメント能力
人間関係調整に関すること (2)	スタッフを公平に評価する力 人事について、人間関係を把握し必要な助言を行う 人事管理：人間関係の調整	
組織に応じた看護実践の工夫 (5)	看護の質向上にむけた推進力 (2)	看護の質の確保を推進する力 看護師又は病院全体の質が上げられるような技術・知識
	看護実践に関する知識技術 (2)	中小規模病院では実践を聞かれることが多いため現場力 患者対応：コミュニケーション 倫理的配慮 苦情対応
	多様な業務への対応方法	多様な業務への対応能力
看護管理に必要な技術 (5)	コミュニケーションに関する知識・技術 (3)	コミュニケーション コミュニケーション能力 (2)
		有能な看護職員確保のための面接
	根拠を示すための論理的思考	短時間の面接で就職を決定する質問方法 論理的な思考—根拠を明確にできること

5) 【組織運営】

このカテゴリは、「組織論の知識」「組織をまとめる力」から形成された「組織についての基礎知識」,「看護部目標、運営方針の周知」「目標マネジメントと活用方法」から形成された「組織としての目標管理」,「業務管理：勤務の管理,業務基準,看護手順,物品管理,チーム医療」「危機管理」などから形成された「病院組織としてのマネジメント」という3つのサブカテゴリから形成された。

6) 【看護職員の労働環境改善に必要な知識】

このカテゴリは、「労働法の知識」「労働基準法について」などの記述から形成された「労働法に関する知識」,「労務管理」「人事労務で必要

な知識や就業規則について」などの記述から形成された「労務管理に関する知識」,「勤務負担軽減を考慮しての労務管理」「看護職の働き方について」の記述から形成された「労働に関する法制度の改正の動き」という3つのサブカテゴリから形成された。

7) 【看護を取り巻く社会環境と法制度】

このカテゴリは、「社会情勢、動向」「行政の動き、診療報酬など変わってゆくことについての知識」などの記述から形成された「社会の動向や医療・看護に関わる法制度の基本」,「新しい制度や組織の動きや変化に対する適応力」「法改正が行われた時などに変更となる資料を理解すること」などの記述から形成された「法

改正時に内容を理解し対応する方法」という2つのサブカテゴリから形成された。

8) 【診療報酬制度に関する知識と対処方法】
このカテゴリは、「診療報酬について」「各種施設基準や加算内容」などの記述から形成された〔診療報酬制度に関する知識〕,「厚生局適時調査時の提出書類の内容」「監査等に対応するための知識」の記述から形成された〔適時調査・監査等に関する知識〕という2つのサブカテゴリから形成された。

9) 【看護職員の動機づけに関する知識】
このカテゴリは、「看護部職員のモチベーションを上げるための方法」「人を動かす力」などの記述から形成された〔看護職員の動機づけ〕,「スタッフを公正に評価する力」からなる〔スタッフ評価に関する知識〕,「人間関係を把握し必要な助言を行う」「人間関係の調整」の記述からなる〔人間関係に関すること〕という3つのサブカテゴリから形成された。

10) 【組織に応じた看護実践の工夫】
このカテゴリは、「看護の質の確保を推進する力」「看護師又は病院全体の質が上げられるような技術・知識」の記述から形成された〔看護の質向上に向けた推進力〕,「中小規模病院では実践を聞かれることが多いので現場力」「患者対応でのコミュニケーション・倫理的配慮・苦情対応」の記述から形成される〔看護実践に関する知識・技術〕,「多様な業務への対応力」の記述からなる〔多様な業務への対応方法〕という3つのサブカテゴリから形成された。

11) 【看護管理に必要な技術】
このカテゴリは、「コミュニケーション」「コミュニケーション能力」の記述から形成された〔コミュニケーションに関する知識・技術〕,「短時間の面接で就職を決定するための質問方法」

の記述からなる〔有能な看護職員確保のための面接方法〕,「論理的な思考―根拠を明確にできる」からなる〔根拠を示すための論理的思考〕という3つのサブカテゴリから形成された。

3. 看護部長対象の研修として必要な内容

看護部長対象の研修として必要な内容に関する自由回答式質問に対する記述は80記録単位に分割できた。そのうち、看護部長対象の研修内容として記述された75記録単位を前述の看護部長としての役割遂行に必要な知識や技術の記述の分析で形成した11のカテゴリを用いて分類した(表5)。記録単位が多かった順に述べる。【病院経営の知識と戦略】と【人材育成に関する知識・技術】には12記録単位が該当した。【病院経営の知識と戦略】には「経営指標の見方」「看護と経営について」「経営的視点を養うための情報管理、評価指標」など、【人材育成に関する知識・技術】には「人材育成について」「看護職の育成」「管理者の育成・教育について」などが該当した。

表5 看護部長対象の研修として必要な内容

看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術	記録単位
病院経営の知識と戦略(12)	経営
	経営指標の見方
	経営管理について
	病院経営(看護部として)について
	病院運営、経営について
	病院経営
	病院経営について(経営指標)
	経営分析
	看護と経営について
	病院経営
	病院収入向上に必要な事
経営的視点を養うため、情報管理、評価指標	

人材育成に関する知識・技術 (12)	教育
	看護師長の教育
	人材育成 (6)
	看護職の育成
	人的資源活用、育成に関する事
	管理者の人材育成
	看護管理者の育成・教育について
診療報酬制度に関する知識と対処方法 (9)	診療報酬について
	施設基準について
	診療報酬改定に関する事
	施設基準・加算について
	監査等に対応するための知識向上
	適時調査での対応
	厚生局適時調査の対応
	適時調査に関する事
様式9、適時調査について	
組織運営 (9)	組織力強化のための方策
	組織管理のノウハウについて
	組織改革
	職場の雰囲気づくり
	一般企業の考え方 業績向上の考え方
	目標管理の取り組み方
	目標面接の効果的な支援を行うための働きかけ方
	医療安全
品質管理 ISO9001, 病院機能評価	
看護職員の労働環境改善に必要な知識 (7)	社会保険労務士の講演
	労務管理について
	大人の発達障害について
	働き方改革の取り組み
	看護師の働き方改革 (2)
勤務負担軽減に関する具体的な取り組み	
看護管理に必要な技術 (6)	コミュニケーション能力
	職員採用選考について (面接官の対応)
	効果的な面接
	統計学的なものを分かり易くした内容
	問題解決能力が高まるもの
看護管理者の倫理的意思決定	
看護職員の動機づけに関する知識 (6)	職務満足とモチベーションについて
	職員満足度を向上させるための方法と実践例
	職員のやる気を引き出すためにどうするか
	人間関係のトラブルの対応
	部下の対応
対人関係の必要性と理解	

マネジメントの基本 (5)	看護マネジメント
	看護管理に必要な知識について
	看護部長としての役割心構え
	管理者として必要な要件
経営陣の一人として必要な知識	
看護を取り巻く社会環境と法制度 (2)	制度・政策を理解した看護管理
	看護に関する社会情勢の変化について
看護管理に必要な交渉術 (1)	交渉術
組織に応じた看護実践の工夫 (1)	ナイチンゲールの看護論
〈追加〉人材の活用 (5)	人材 (人財) の有効活用
	人事管理
	人材を確保するためのノウハウについて
	看護職の定着化
	離職を防止する方法

次に記録単位数が多かったのは、【診療報酬制度に関する知識と対処方法】と【組織運営】であり、【診療報酬制度に関する知識と対処方法】には、「診療報酬について」「施設基準について」「適時調査での対応」など、【組織運営】には、「組織力強化のための方策」「目標管理の取り組み」「品質管理 ISO9001, 病院機能評価」など9記録単位数が該当した。

次いで、【看護職員の労働環境改善に必要な知識】には、「労務管理について」「働き方改革の取り組み」「勤務負担軽減に関する取り組み」など7記録単位数が該当した。

【看護職員の動機づけに関する知識】には、「職務満足とモチベーションについて」「職員満足度を向上させるための方法と実践例」「人間関係のトラブルの対応方法」など6記録単位数が該当した。

【看護管理に必要な技術】にも6記録単位数が該当し、「コミュニケーション能力」「効果的な面接」「問題解決能力」などであった。

【マネジメントの基本】には、「看護管理に必要な知識について」「看護マネジメント」など

5 記録単位が該当した。

【看護を取り巻く社会環境と法制度】には、「制度・政策を理解した看護管理」「看護に関する社会情勢の変化について」の2記録単位、【看護管理に必要な交渉術】には「交渉術」、【組織に応じた看護実践の工夫】には「ナイチンゲールの看護論」の1記録単位がそれぞれに該当した。

看護部長としての役割遂行に必要な知識や技術の記述を分析し形成した11のカテゴリに該当しなかった記録単位は、「人材（人財）の有効活用」「人材を確保するためのノウハウ」「離職を防止する方法」「看護職の定着化」「人事管理」の5記録単位であり、これらは【人材の活用】とした。

V. 考察

1. 本研究の適切性

本研究は、群馬県内130病院に調査を依頼し、回収率28.5%、分析対象は26.9%であった。病床規模別の施設数でみると、100床未満の施設42施設のうち10施設（23.8%）、100～199床の施設48施設のうち13施設（27.1%）、200～299床の施設14施設のうち4施設（28.6%）、300床以上の26施設のうち8施設（30.8%）であり、病床規模別ごとには同程度の回収率となっていた。このことから、本研究の成果は、群馬県内の病院の傾向を示している可能性が高い。

また、対象者の65%以上が200床未満の看護部長であり、中小規模病院の看護部長対象の研修の企画を検討するうえで貴重な資料となる。

さらに、対象者は、看護部長としての経験年数が2年未満から10年以上と多岐にわたって

おり、看護部長の役割遂行に必要な知識・技術および必要とする研修内容は、看護部長としての多様な経験から得られた認識であるといえる。

これらのことから、本研究成果は、看護部長を対象とした研修を企画するうえでの貴重な資料となりうる。

2. 看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術の特徴

看護部長が、看護部長としての役割遂行に必要なと感じている知識・技術は、【病院経営の知識と戦略】【看護管理に必要な交渉術】【マネジメントの基本】【人材育成に関する知識・技術】【組織運営】【看護職員の労働環境改善に必要な知識】【看護を取り巻く社会環境と法制度】【診療報酬制度に関する知識と対処方法】【看護職員の動機づけに関する知識】【組織に応じた看護実践の工夫】【看護管理に必要な技術】の11種類であった。

これら11種類の知識・技術を、日本看護協会認定看護管理者教育課程と照合すると、【病院経営の知識と戦略】は「資源管理」、【看護管理に必要な交渉術】【マネジメントの基本】【組織運営】は「組織管理」、【人材育成に関する知識・技術】【看護職員の労働環境改善に必要な知識】【看護職員の動機づけに関する知識】は「人材管理」、【看護を取り巻く社会環境と法制度】【診療報酬制度に関する知識と対処方法】は「ヘルスケアシステム論」、【組織に応じた看護実践の工夫】【看護管理に必要な技術】は「質管理」に含まれる内容である。このことは、認定看護管理者教育課程の教育内容中でも特に必要と認識している11種類の知識・技術が抽出されたことを示す。

看護部長とは、病院長に直属する管理者であり、看護部門の最高責任者である⁵⁾。橋本らはその役割として〈病院のトップマネジメントの一員として病院経営に参画する〉〈看護部の最高責任者としての意見を経営に反映させる〉〈看護部の理念と方針を明示し、年次ごとの目標を上げ周知する〉〈目標達成推進のため、看護業務を統括する〉〈部門全体の業務円滑化のための環境を整える〉〈看護部組織を見直し、改善する〉〈看護部の人事管理・業務管理・職員教育及び事故防止に関して責任と権限を有する〉としている⁶⁾。以後、橋本が示す役割を〈 〉として記述する。

看護部長になると、経営会議や病院の運営会議に参加することが業務となる。病院経営は、地域の状況や国の政策など広い視野に立って考えなければならない。また、経営会議では、病院の財政状況や業績などがデータとして示され、課題を見出し、解決策を検討するための能力が必要となる。病院経営は診療報酬制度も密接にかかわっており、その知識はデータ解釈には不可欠である。このように、〈病院のトップマネジメントの一員として病院経営に参画する〉という看護部長としての役割を遂行するには、【病院経営の知識と戦略】【診療報酬制度の関する知識と対処方法】【看護を取り巻く社会環境と法制度】という知識・技術が必要となる。

看護部長が病院経営に参画するのはトップマネジメントの一員という側面の他に看護部の代表という側面もある。看護サービスの質を向上させることが病院経営にとって有効であることを経営者に理解してもらうことが重要である。そのため看護の実態をデータ化し、可視化して経営者と交渉することが必要となる。このように、〈看護部の最高責任者としての意見を経営

に反映させる〉という看護部長としての役割を遂行するには【マネジメントの基本】【看護管理に必要な交渉術】という知識・技術が必要となる。

看護部長は、病院で提供される看護サービスの最終責任者である。看護部長は直接患者を看護する機会は少なくなり、看護の質の確保は看護師の実践に託している。自分が思い描く看護を実践するためには、自分の考えを看護師に理解してもらう必要がある。つまり看護部長は、病院が地域から求められている役割を踏まえて作られた病院方針を実行できるような看護部目標を作成し、看護職員に周知する役割がある。このように、〈看護部の理念と方針を示し、年次ごとの目標を上げ周知する〉という看護部長としての役割を遂行するには、【組織運営】【看護職員の動機づけに関する知識】という知識・技術が必要となる。しかし、目標を周知しただけでは目標達成することは不可能である。看護師が、目標を理解し自律的に看護実践を行うことにより目標達成は推進される。そのために看護職員の育成は不可欠である。さらに、日々進化する医療技術に対応した看護が提供できるように看護部全体が学習する意識をもつことが大切となる。このように、〈目標達成推進のため、看護業務を統括する〉という看護部長としての役割を遂行するためには、【人材育成に関する知識・技術】【組織に応じた看護実践の工夫】という知識・技術が必要となる。

病院は、患者の高齢化が進み食事介助や排泄援助などの日常生活援助が増えるとともに、在院日数短縮により入退院患者が多くなり看護師の業務が煩雑化している。また、就業する看護師の年齢層をみると40歳以上の割合は、平成22年度が30.4%に比べ平成28年度は45.8%に

上昇しており⁷⁾、多様な価値観をもつ看護師で看護部は構成されている。働き方改革の推進もあり、看護師の就業形態を多様にしていかないと就業継続が困難となる可能性がある。業務の煩雑化を改善し、所属する看護職員にあった労働環境を整えることが必要である。このように、〈部門全体の業務円滑化のための環境を整える〉という看護部長としての役割を推進するためには、【看護職員の労働環境改善に必要な知識】【看護を取り巻く社会環境と法制度】という知識・技術が必要となる。また、業務の改善や労働環境の改善を進めるためには、看護部組織全体を評価し、人事管理、物品管理を行ったり、教育体制を整えたりと組織を改善しなければならない。組織を改善するためには、病院・看護部を客観的に評価し具体策を実行することが求められる。このように〈看護部組織を見直し、改善する〉という看護部長としての役割を遂行するためには【マネジメントの基本】という知識・技術が必要となる。

以上のように、看護部長は病院経営に直接責任を持つという副看護部長までには経験してこなかった役割を持つとともに、看護部門の最高責任者としての責任を持つ。これまでに経験しない責任やストレスを感じることが多い。ストレスに適応し、その責任を果たせるように役割遂行するためには、11種類の知識・技術を習得することが必要であることが示唆された。

3. 看護部長対象の研修として必要な内容の特徴

看護部長が、看護部長対象の研修として必要と認識している内容は、看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術の11種類にほぼ該当した。該当しなかった内容は【人材の活用】で

あり、「人材の有効活用」「人材を確保するためのノウハウ」「離職を防止する方法」などの記録単位で形成されていた。先にも述べたように、病院の看護業務は煩雑化し、高度化してきている。また、人の価値観も多様化し、患者・家族からのクレームも増えている。これらは、看護師の就業継続を困難にする要因となり、結果、慢性的な看護師不足となる。質の高い看護サービスを提供するためには、看護職員の質・量が必要であるが、看護師不足により看護の質の確保が困難となっている。このことが、【人材の活用】に関する研修内容を必要としている要因であると推測できる。

また、看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術では記録単位数が多かった【看護管理に必要な交渉術】は、研修内容では1記録単位のみであった。看護部長は、経営者との交渉や他部門・他機関との交渉などを行う場面が多く、交渉力は看護組織の効果的な運営には重要となる。そのため、【看護管理に必要な交渉術】を看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術と考える看護部長が多かったと推察される。しかし、交渉は、副看護部長、看護師長、看護師であっても必要な技術であり、これまでの臨床経験のなかですでに培われている技術として研修内容として考える者は少なかったのではないかと推察される。また、経験により習得する技術として捉え、看護部長対象の研修内容としての必要度は低いことも推察される。

また、【診療報酬制度に関する知識と対処方法】を研修内容として必要と感じている者が多かった。これは、日々の仕事で、診療報酬制度と密接に関わっていることによると推察される。病院が安定した経営を続けるためには、2年毎の診療報酬制度改訂に対応していかなければなら

ない。また、厚生局が実施する適時調査の対応は、病院経営者にとって重大な事項である。これらのことから、診療報酬制度についての研修を希望する者が多いと推察される。

以上のように、看護部長として役割を遂行するために必要と感じている知識・技術と研修として必要とする内容に多少の違いがあることが明らかとなった。このことは、看護部長を対象とする研修を企画する際には、看護部長としての基本的な知識・技術を講義するだけでなく、すぐに活用できる内容を含めた研修にすることが必要であることを示唆している。

看護部長は、病院に1人配置されているだけである。悩みを相談したくても、悩みを理解できる相手が存在しないこともあり、孤軍奮闘している看護部長もいる。また、看護部長は、所属する病院の規模や機能によって業務は多様である。大規模病院では、看護部長の補佐役としての副看護部長が複数配置され、責任と権限が委譲されているが、小規模病院では、看護部長自らが臨床現場に出て患者ケアにあたりながら看護部長としての役割を遂行している者もいる。そのため、必要とする研修内容も異なる可能性がある。今回は、病床規模別での特徴まで明らかにしていないが、今後、病床規模別での特徴も明らかにし、対象に応じた研修を企画する必要がある。

VI. 結論

看護部長が、看護部長としての役割遂行に必要なと感じている知識・技術は、【病院経営の知識と戦略】【看護管理に必要な交渉術】【マネジメントの基本】【人材育成に関する知識・技術】【組織運営】【看護職員の労働環境改善に必要な

知識】【看護を取り巻く社会環境と法制度】【診療報酬制度に関する知識と対処方法】【看護職員の動機づけに関する知識】【組織に応じた看護実践の工夫】【看護管理に必要な技術】の11種類であった。

看護部長が、看護部長対象の研修で必要としている内容は看護部長として役割遂行に必要な11種類の知識と技術とほぼ同じであったが、【看護管理に必要な交渉術】を研修内容として必要とする者は少なく、【診療報酬制度に関する知識と対処方法】を研修内容として希望する者は多かった。

看護部長としての役割遂行に必要なと感じている知識・技術11種類に関する研修を企画することは、看護部長の成長に役立つことが示唆された。一方、すぐに活用可能な内容を含めた研修にすることが示唆された。

利益相反

この研究に関して、利益相反はない。

【引用文献】

- 1) 群馬県. 群馬県病院要覧. <https://www.pref.gunma.jp/02/d1010004.html> (参照 2019-09-10)
- 2) 日本看護協会. 認定看護管理者カリキュラム基準. http://nintei.nurse.or.jp/nursing/wp-content/uploads/2018/03/cna_curriculum2018_main.pdf (参照 2019-11-14)
- 3) 日本看護協会. 病院看護管理者マネジメントラダー日本看護協会版. 日本看護協会. 2019. pp.6-11.
- 4) 虎の門病院看護部編. 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. pp.18-23.
- 5) 中西睦子編. 看護サービス管理第3版. 医学書院. 2007. p.63.
- 6) 橋本和子編. これからの看護管理—その理論と実践から学ぶ—第2版. メディカ出版. 2007. p.18.

- 7) 看護統計資料室. 平成 29 年看護関係統計資料集.
日本看護協会出版会. <https://www.nurse.or.jp/home/statistics/pdf/toukei07.pdf> (参照 2019-09-10)