

リーダーシップ1年コース研修生の変容

國岡照子・尾原喜美子

(看護学科)

Changes in Trainees in a 1-year Leadership Course

Teruko KUNIOKA, Kimiko OHARA

Faculty of Nursing

Abstract. The purpose of this study was to evaluate leadership style types and the state of leadership in the development process of these types in trainees in a 1-year leadership course, who are nurses in the carrier developing stage, and clinical nurses. The following methods were used: 1) a survey using the leadership style scale, and 2) analysis of the contents of descriptions of problems and cases noted in nursing practice and qualitative analysis by the semi-structural interview method. The results of the survey showed that many trainees have faced various problems and taken the leadership appropriate to the situation. Analysis of the description of cases revealed the following: 1) The leadership ability and decision-making of the trainees affect each other, which decides the direction of the organization. 2) The quality and ability of nursing leaders are taking the leadership appropriate for the situation in overcoming problems in nursing practice, giving suggestions when people in the organization response to situations, and cultivating them into independent individual. 3) Leadership is an interaction between nursing leaders and staff, which affects the quality of decision-making.

I はじめに

看護実践においては、看護管理者に限らず全ての看護職に優れたリーダーシップの発揮が中心的な課題である。その根底にリーダーシップは、看護の質を維持・発展させ、効果的看護活動を行うことと因果関係があると言う仮説があると考えられるからである。

リーダーシップは、看護組織の機能化や合理化、さらに質的向上のために重要であり、看護組織の将来の方向性を決定することになる。従って、リーダーシップは、社会や組織のあり方、その成否を左右するとも考えられる。

なぜリーダーシップが必要かと考える時、以下に示す職場を巡る三つの問題があると考えからである。第一は、職場自体、第二に人間関係といわれる職場で働く人々についての問題、第三に職場を含む大きな社会環境の変化の問題である。

社会学者であるマックス・ウェバーは、命令系統と権威の階層で作られた統一性ある組織をビュロクラシー¹⁾と言う。この様な組織体は合理性が求められるため、人間的要素が阻害される傾向が出てくると考える。組織そのものが持つ特性は、本来ある程度避けられないものと考え、そこで働く人々の健全な欲求や期待などとギャップを少なくし、人々の葛藤を克服するためにもリーダーシップが必要である。

社会や組織の成否は、リーダーシップの良否に依存し、社会や組織が直面する諸問題を人々がどのように解決し、組織の存続を決定する最も重要な要素の一つでもある。また、看護職者は、看護実践において、さまざまな目標を持ち課題達成に向けて行動していく時、常にその人のリーダーシップが問われ、その意味と成果が求められている。組織の発展に貢献するためには、人々のリーダーシップにかかっていると云っても過言ではない。

そこで、本研究は、看護組織に働く看護職者、特にキャリア発達段階にある看護職者と臨床研修生のリーダーシップのタイプを検討し、効果的なリーダーシップの発揮を目指した看護者の行動の変容を検討することによって今後のあり方を模索した。

リーダーシップとは、國岡は²⁾「ある状況下で、目標達成に向かって努力している個人、或いは集団に影響を及ぼすプロセス」であると考え。看護組織を形成するメンバー（成員）全ては、リーダーシップを発揮することが重要である。人々のリーダーシップは、看護チームメンバーに大きな影響を与える。時には人間関係の歪みや問題状況を醸し出すことになる。リーダーシップは、看護マネジメント上の基本であるが、混沌とした社会情勢の中では、一世代前より難しくなっている。我々研究者は、複雑かつ多様な時代であるので、状況呼応の優れたリーダーシップを発揮することで適切なマネジメント過程の意思決定がなされるのではないかと考えた。

そこで、ロバート・カッツ (Katz, R. L.)³⁾ のハーバート・ビジネスレビューの論文を看護実践に応用できるのではないかと検討してみた。

◆看護実践に必要な3つの能力

質の高い看護実践を実現するためには、看護者の能力を高め、看護者間相互の響きあう優れたリーダーシップを発揮し、看護者の行動を変容することが必要である。

ロバート・カッツ (Katz, R. L.)⁴⁾ は、一般的経営管理の論文（國岡訳）の中で3つの技能、即ち、技術的・人間的・概念的技能を提示した。看護者は、それぞれの程度の違いはあっても看護実践活動を行う場合、3つのマネジメントレベルに従ってその能力とリーダーシップを発

揮し看護職者の行動を変容する必要がある。

1. 概念的技能 (conceptual skill)

〈自分のおかれた立場に含まれる様々な要素を見抜く能力で、全体の組織目標に向けて行動することが可能となる〉。

概念的技能は、組織及び対象の全体を見る。組織は、お互いに有機的に依存していることを認め、どの様な部分の変化も他の部分へ全て影響していることを知ることである。

2. 人間的技能 (human skill)

〈効果的なリーダーシップを発揮するには、メンバーそれぞれの役割を果たせる協力体制を作り、仕事を積極的にしかも期待通り行える動機づけや刺激を与える。動機とは、人間が持つ欲求に向けて行動に駆り立てる刺激である〉。

人間的技能は、全ての人々に欠かせない技能である。それは、決して一時的なものであり得ないし、概念的技能を統合したものである。人間的技能の開発は、看護の現象を観て人間形成のため感性の知を培うことが重要である。なぜなら看護職者は、対象の痛み・苦しみ・病・生命の畏敬・死の脅威などを理解し、人間全体の包括と深層に迫ることが必要であるからである。看護職者は、人間関係を良くするため、感性の知と論理的・分析的科学的知がなければ人間の真のニーズに寄り添った援助は出来にくい。

3. 技術的 skill (technical skill)

〈人々の専門的なケアリングは、看護実践に必要な知識・技術・心を統合して、安全・安楽・自立に向けて行う技能で、経験、教育、訓練を通して修得しうる〉。

良い看護職者の選択と訓練は、広く認識されているが、これらの3つの技能を開発することは重要である。これらの技能を必要とする割合は、その人の立場によっても異なる。

次にリーダーシップの歴史的展開について検討すると以下の如くである。

◆リーダーシップ論の展開

1. 特性理論⁵⁾

リーダーシップの研究における最初の理論は、特性理論 (traits theory) である。リーダーの特性がリーダーシップの有効性につながる。それ故一般的な管理者が共通に持っている特性を発見することを対象とし、英雄・偉人と言われる人々の研究に焦点が置かれている。従って、これらの研究は、リーダーの個人的特徴に有効な共通する特徴を明らかにし、能力や資質、評価の妥当性について論じている。例えば、リーダーの特性として C.A.Gibb⁶⁾ は、①精神力 ②自信 ③知性的 ④雄弁 ⑤首尾一貫とした態度 ⑥人間性などを挙げている。その他、創造力、指導力、判断力、社交性、積極性、ユーモア、適応性、積極性、感受性などの項目がリーダーシップと相関関係している。

2. 行動理論

行動理論は、(behavioral theory) はリーダーの行動パターンとリーダーシップの有効性を関係づけている。この理論は、R.White と R.Lippitt⁷⁾ たちが実施した実験に端を発している。これによると①専制的 ②民主的 ③放任的の行動の型と集団成員の行動との関係を検討した。

その後、R.Likert⁸⁾ の作業遂行での監督行動で①仕事中心的 ②成員中心的の二つの行動型に区分し、生産性との関連を探った。結果は、民主的或いは参加型のリーダーシップが仕事中心よりも生産性は高かった。

オハイオ州立大学のリーダーシップの研究では、リーダーの行動に①配慮②組織作りを示し、配慮は、リーダーとその集団との相互信頼、暖かさ、調和の関係を示す。組織作りは、リーダーが明確なコミュニケーションチャンネルを確立する行動である。

これらの結果は、高い配慮と高い組織作りのリーダーシップスタイルが高い業績と満足に結びつくと言う。

P. R. Blake と J. S. Mouton⁹⁾ は、マネジアルグリッドを表す。リーダーシップの理想型9.9型で、業績に関する関心と人間に関する関心が最も高い。業績に関する関心が高く人間に関する関心が低いのは9.1型である。また両者が中程度では5.5型で両者が最低では1.1型である。

3. 状況理論¹⁰⁾

状況理論 (situational theory) は、リーダー部下を含む状況要因を正しく判断し、適合する。D. Cartwright と A. Zander は、①集団の目標の性質 ②集団の構造 ③成員の態度や欲求 ④環境や集団からの期待を挙げている。

R. Tannenbaum らは、リーダーシップを「ある状況の中で行使され、コミュニケーション過程を通して、特定の目標の達成に向けた対人間関係の影響である」と定義している。

4. コンティンジェンシー理論

状況理論の考え方に基づき、リーダーシップ・スタイル (リーダーの行動と動機付けパターン) は、LPC (Least Preferred Coworker = 最も好ましい協働者) の尺度により求められる。この理論の代表者は、F. E. Fiedler である。リーダーシップ状況は、三つの次元から捉えられ、リーダーとメンバーの関係①課業構造 ②リーダーの地位の権限である。

この Fiedler のモデルの他に V.H.Vroom による規範的意思決定モデルや R. J. House らの期待理論の考え方に基づいたパス・ゴールモデルがある。

5. PM 理論¹¹⁾

三隅は、状況的アプローチの立場から目標達成機能 (Performance) 集団維持機能 (Maintenance) P の機能と M 機能を2軸とした直交平面に4種類 (PM, Mp, Pm, pm) に区分した特徴を述べていて、その内 PM は、最も生産性と部下の満足が高いと言う。

6. 状況呼応の理論¹²⁾

ハーシー (Hersey) とブランチャード (Blanchard) は、行動科学の展開の中で、適切かつ効果的なリーダーシップ・スタイルの基礎概念について SL 理論として論じた。

縦軸に協働的行動 (配慮・関係) と横軸に指示的行動 (課題) 底辺にシエインの組織心理学に述べられた4つのタイプの間観 (自己実現的人間・社会的人間・合理的・経済的人間観のアーギリス、マクレガー等) のマネジメント・スタイルを位置づけ、リーダーの状況呼応 (教唆的・説得的・参画的・委任的) リーダーシップの発揮を示唆している。

7. 小山のリーダーシップ6つの要素¹³⁾

小山は、リーダーシップ6つの要素 (企画力、行動力、やる気、生き様、人の見方、人の育て方) が重要であるとした。具体的な項目は、資料参照のこと。

II 研究目的

本研究は、キャリア発達段階にある看護職者であるリーダーシップ1年コース研修生と臨床及び臨床看護者のリーダーシップスタイルの類型化とその過程におけるリーダーシップのあり方を探った。

III 用語の定義

1. リーダーシップとは

「ある状況下で、目標達成に向かって努力している個人、或いは集団に影響を及ぼすプロセス」であると考えた。看護組織を形成するメンバー (成員) 全ては、リーダーシップを発揮することが重要であるとした。 $L=f(l, f, s)$ で、リーダーの行動は、フォロワーを含むリーダーシップの場の力或いは状況に即応する。

2. 看護マネジメント過程の意思決定

看護マネジメントの定義

WHO: 看護マネジメントとは、看護婦の潜在能力や関連分野の職員及び補助的職員、或いは設備や環境・社会の活動等を用いて、人間の健康のために、これらを系統的に適応する過程である。

國岡: Carig の将来の活動方向を認識・判断し、共通の目的、共働の意欲、Communication を用いて計画・組織・実施・統制・評価して、人・物・経済・情報を効果的に達成する過程である。

意思決定とは研究者等は、意志決定に関する定義を下記の通りとした。

「婦長が組織の中で、看護管理上の問題に取り組み自らの責任のもとに何らかの決定を下したこと」とした。

一般的な意志決定に関する概念は、新社会学辞典¹⁴⁾によれば「問題解決に際して、人間が引き起こす思考と行為の過程をいい、最終的には選択行動にいたる」ここには、思考の働きを伴う意識的行動がある

心理学的意志決定論においては、「意識的行動過程の全体を意志決定過程として取り扱う」。これらのことを顧みれば、意志決定とは、目的に対する手段の考案であり、問題の意識化、確認、目的設定、解決方法の探索、手段の確立、これらを推進するための情報収集、情報処理、モデルの作成、評価、フィードバックなどの過程全体を言う。

これらをふまえ研究者等は、意志決定に関する定義を下記の通りとした。

「婦長が組織の中で、看護管理上の問題に取り組み自らの責任のもとに何らかの決定を下したこと」とした。

3. 連続体としてのリーダーシップと意思決定

看護職は、看護現象を捉える時、内容の諸要素を連続体として広く捉える必要がある。連続体は、内容を前へ進める順序と方向性があり、リーダーシップを発揮し、相互のギャップを調整することによって、変化する。また、リーダーに必要な資質、特性、知識、技術、などが意思決定に影響を及ぼし、相互の関係を踏んで意思決定が生まれる。

下記の図1は、ロバート・カッツ (Katz, R. L.)¹⁵⁾ の理論を看護の状況に適応し修正した。

これら3つのマネジメント技能獲得の割合は、その時の看護職の地位によって異なる。

1は、概念的技能キャリア発達別割合、2は、人間的技能、3は、技術的技能で、その割合は、トップマネジメントと1年未満では逆三角となる。

表1 3つのマネジメント技能獲得割合
—スタッフから看護管理者へ—

1	2	3	キャリア発達
75%	20%	5%	トップマネジメント
50%	40%	10%	サブマネジメント
50%	70%	10%	ミドルマネジメント
20%	35%	45%	サブミドルマネジメント
15%	15%	70%	キャリア5年以上
10%	5%	85%	キャリア3年以上
5%	5%	90%	1年未満

キーワード：看護職者のリーダーシップスタイル、看護マネジメント過程の意思決定、響きあう人間関係の相互作用

Ⅲ 研究方法

1. 本研究は、質的研究とリーダーシップスタイル尺度を用いた調査研究を行った。調査は、30時間の講義・演習前後に実施した。
 - 1) 質的研究は、看護者が看護実践上の課題或いは気になった事例の記述からの内容を分析し、カテゴリー化したものと半構成的面接法である。
 - ①看護実践として取り組んだ課題或いは気になった事例
 - ②どのように取り組んだか
 - ③学習したリーダーシップ理論と統合性
 - ④今後の指導者のリーダーシップあり方。
 - 2) 調査研究によるリーダーシップの類型と変容
 - ①教育心理学者小山の開発した自己認識尺度を用いた。統計処理は、カイ二乗及び t 検定を行った。
 - ②研究対象：リーダーシップ1年コース研修生（教員養成課程と臨床看護職）で、本研究に承諾の得られた教員養成課程の68名とキャリア3 - 5年発達段階にある臨床看護職43名の合計111名で、リーダーシップに関する講義・演習の前・後である。
2. 研究期間：平成6年～平成11年
3. 研究対象：①1年コース研修生（教員養成課程に1年研修中の者を以下研修生と言う）本研究に承諾の得られた②研修生68名と臨床指導者及びキャリア発達過程にある3 - 5年の看護実践家43名、計111名で、リーダーシップに関する講義・演習前と後。

Ⅳ 研究結果

1. 研修生68名の記述内容の分析結果
 - 1) 看護実践として取り組んだ課題或いは気になった事例のリーダーシップの類型または機能：看護マネジメントのリーダーシップ類型は、研修生の看護実践で取り組んだ課題・或いは気になった事例の記録と面接から分析した。

① 〈三隅の言う目標達成機能・集団維持機能〉	4件
② 〈ホワイトの研究にみられる専制型〉	7件
③ 〈人間関心に関するもの〉〈レビン・リピットの民主型〉	5件
④ 〈ブレイク&ムートマネジアル・グリットの中道型・人間に対する関心と業績に対する	

関心)	12件
⑤ 〈ハーシー&ブランチャードの SL 理論によるモデルの指示行動と支援行動〉	12件
⑥ 〈小山の言うリーダーの6つ能力：企画力・行動力・先見性・動因・柔軟性〉	20件

- 6 類型のサブカテゴリーは、
- 1) では職場の帰属意識、メンバー相互作用
 - 2) では権威の行使、指示待ち、依存傾向
 - 3) では人間に対する配慮、対人技能
 - 4) ではバランス志向バランス重視
 - 5) では成熟度で、柔軟な行動様式
 - 6) では看護リーダーに求められる意欲、行動力等の能力

等に区分された。

リーダーの資質に関する事例では、研修生の主任が婦長と看護婦の口論のすえサンドイッチとなり、とまどった。研修生は、その状況が正しく伝わるようにその意味を問い、相互の信頼関係を深めた。さらに、意思決定がどのように影響を与えているかを確認し、コミュニケーション・スキルを高めることによって調整された。(図1参照)

2) どのように取り組んだか

学習意欲を高める研修生のリーダーシップ例は下記の図2のとおりである。

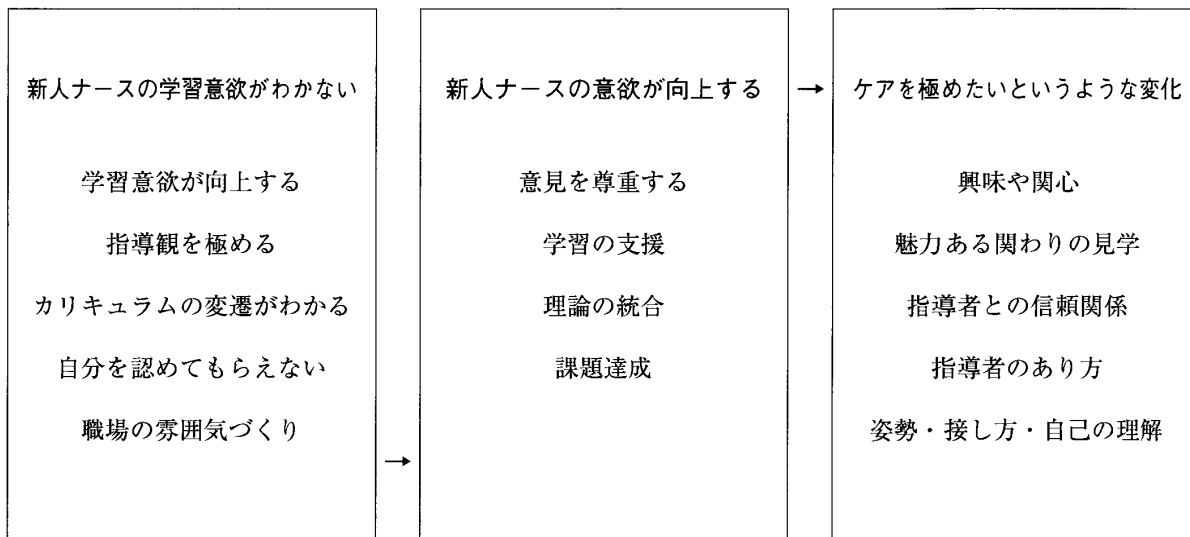


図2 研修生の資質の向上によるリーダーシップの発揮過程

例えば、看護教育の現場では、学生に向けた愛情と肯定的な関わりができるような優れたリーダーシップを発揮し、優れた知識や技術を持ち、リーダーとしての成熟したパーソナリティを備え、問題解決できる能力を培うことが要求される。

そして、相互の内発的動機づけ、外発的動機を持つことによって学習意欲が向上し、主体性が育ち、自己成長につながっていた。

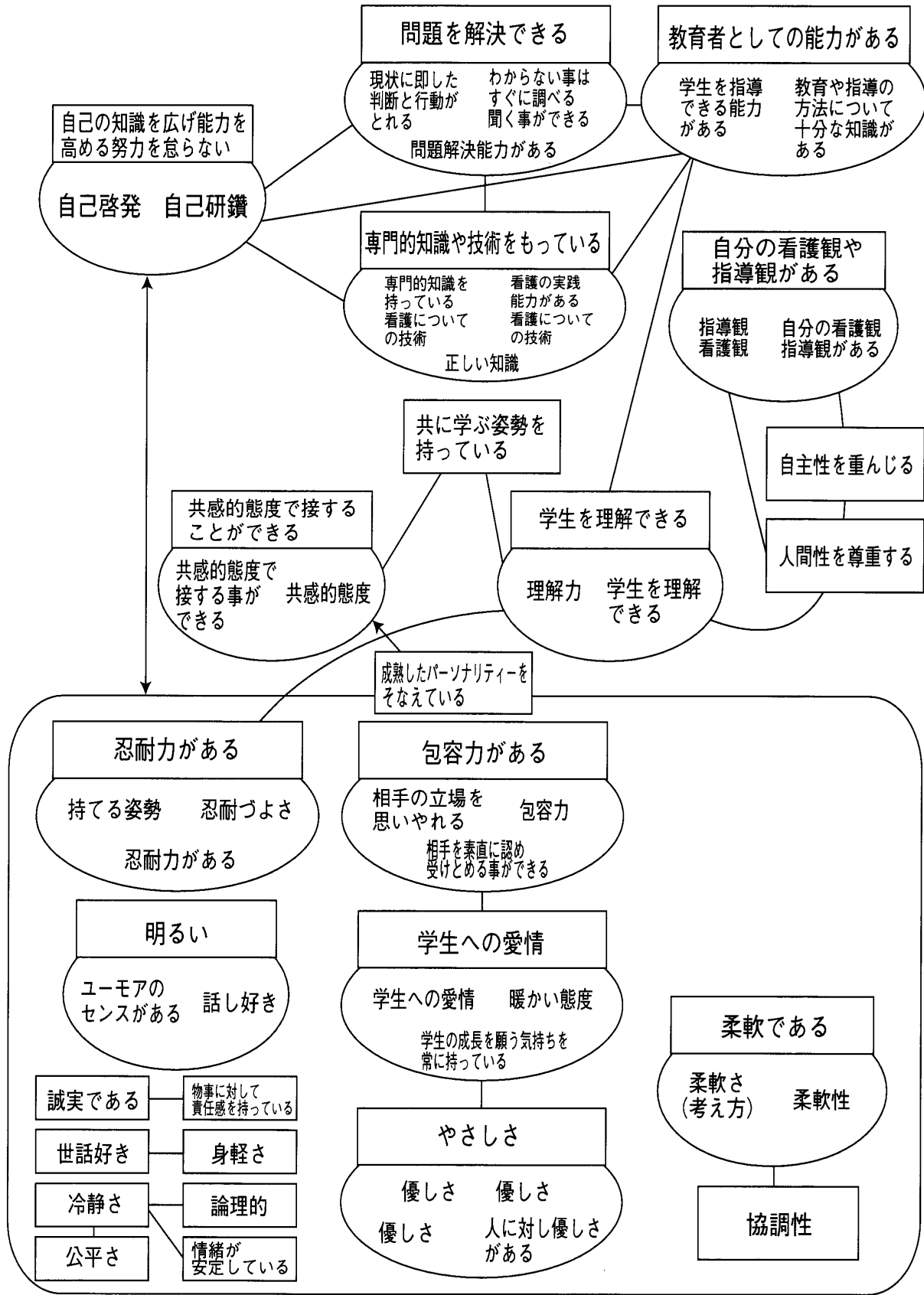


図1 指導者の資質

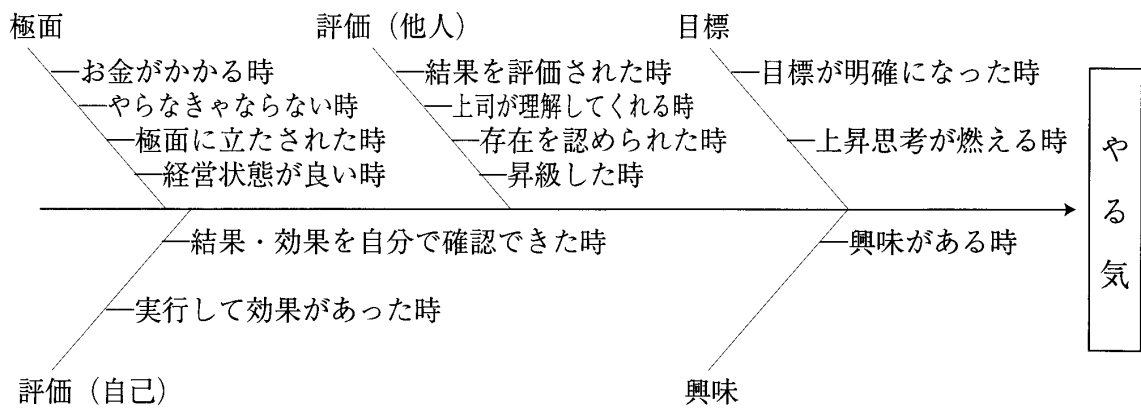


図2 意欲（やる気）を求めている検討例

3) 学習したリーダーシップ理論と統合性

◆研修生のリーダーシップ・スタイル

SL タイプ研修生のリーダーシップ・スタイルは、教示的・説得的・参加的・委任的行動が見られ、記述による分析では、自己診断スコアは得られ難い。しかし、本研究で抽出された10件の柔軟性のSLタイプ指導者のリーダーシップ・スタイルでは、適合性あり、全ての研修生は、2項目以上重なりのあるスタイルであった。

◆リーダーシップ研修による変容

研修前事例は、日々の看護実践活動の中で、「リーダーシップとは何か、その役割は取れ、自分は、どうしたら良いのか」解決できないままに、煩雑な日常業務に追われ、自分自存在価値さえ疑問視していた。研修生は、リーダーとしての充実感の不確かさ、葛藤、焦り萎縮し悩み迷っていた。

研修中は、自己の意識変容に向けてのグループ・メンバーや指導教官の関わりと相互関係により、次第にリーダーの役割が意義あるものとして捉えられ、達成観を獲得していった。

研修後は、自己の課題を体験の中で意味づけ、実践の中で試行錯誤して努力し、自己の気づきが見られ、変化しようとするプロセスがあった。

2. 研修生の記述のリーダーシップ類型化

指導者がリーダーシップ発揮による意思決定記述に関する類型化は、＜民主的リーダーシップ型＞＜個人の目標達成型＞＜集団の目標達成型＞＜権威的リーダーシップ＞＜状況呼応のリーダーシップ＞＜情報収集型＞等の6項目に類型化された。

具体的には、民主リーダーシップ型が、「みんなの意見を聞き、スタッフの満足出きる役割

を与える」、38サブカテゴリーであった。個人の目標達成型は、「一人一人の看護に対する取り組みをしっかりとる」、35サブカテゴリーであった。集団の目標達成型は、「モジュール型、プライマリー混合方式の看護体制」、38サブカテゴリーであった。権威的なリーダーシップは、「申し送りの廃止に関して婦長の権限で実施した」、5サブカテゴリーであった。状況呼応のリーダーシップは、「業務改善後一ヶ月後、3ヶ月後、一年後と反省会を開き、検討後、実施している」、また、「プリセプター制導入に関しても同様なプロセスを実施している」が、15サブカテゴリーであった。情報収集型は、「実習指導者に対し調査をし、関わりを検討した」等11サブカテゴリーに分類された。

3. リーダーシップの能力

小山のリーダーシップ6つの要素（自己測定尺度）¹⁶⁾による調査

研究対象は研修生68名（100%）、A病院看護婦18名中16名（88.9%）、B病院看護婦31名中27名（87.1%）で、平均年齢は、研修生が29歳で、最低24歳最高44歳であった。臨床の看護職は、平均年齢は、23.5歳で、最低22歳最高25歳であった。

- 1) 研修生のリーダーシップに関する自己変容：研修生の自己認識評価得点（以下評点）という。第1回の平均値は、1.14から2.62、第2回では、2.68から3.74であった。研修生は、6項目ともに変容が見られ、特に行動力、やる気、人の育て方が5%水準、生き様が1%水準で有意であった。第1回目の評点平均値は、1から2.5の幅で平均的なレーダーチャートであった。第2回目では、2.8から3.8のほぼ正六角形の形を呈したレーダーチャートであった。キャリア発達のある年齢の高い研修生は、企画力、生き様、人の見方、人の育て方などに1から2.5の評点の変化が見られた。キャリアのない若年者の中には、第1回目の評点が低い人が1例あった。
- 2) 臨床の看護職のリーダーシップに関する自己変容：病院内研修中の自己認識評価得点の第1回の平均値は、0.06から2.24、第2回では、0.77から2.84で、6項目ともに変容が見られた。特に行動力は、平均値において5%水準、人の見方は、1%水準で、企画力、やる気、生き様、人の育て方、ともに0.1%水準で有意であった。第1回目のリーダーとしての自己認識評点は、0から2.3の幅で、人の見方が最も高い。第2回目は、0.8から2.8の幅で、企画力、行動力、やる気、生き様の評点が低く、人の見方の自己認識評点が高く、歪みのレーダーチャートを示していた。
- 3) 研修生と臨床の看護職のリーダーシップに関する自己変容：リーダーシップに関する6項目の得点は、第1回目が企画力、行動力が研修生の方が平均値において、0.1%水準、やる気、生き様、人の育て方で1%水準で有意であった。但し、人の見方では、有意差は、見られなかった。

第2回目は、6項目全体で研修生の方が平均値の差において0.1%水準で有意であった。

(表2、表3、図3、図4、図5、図6参照)

表2 第1回目 研修生と臨床看護婦の
評点平均値と標準偏差の比較

項目	研修生 n=68		看護婦 n=43	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
I 企画力	1.140	1.424	0.058	1.156
II 行動力	1.250	1.280	0.442	0.959
III やる気	1.625	1.331	0.835	0.970
IV 生きざま	2.096	1.364	1.302	1.221
V 人の見方	2.618	1.484	2.244	1.316
VI 人の育て方	2.397	1.283	1.651	1.173

表3 第2回目 研修生と臨床看護婦の
評点平均値と標準偏差の比較

項目	研修生 n=68		看護婦 n=43	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
I 企画力	2.926	1.428	0.872	1.240
II 行動力	2.728	1.505	0.767	0.966
III やる気	2.676	1.590	1.384	1.017
IV 生きざま	3.206	1.328	1.907	1.166
V 人の見方	3.735	1.199	2.837	1.340
VI 人の育て方	3.471	1.224	2.372	1.018

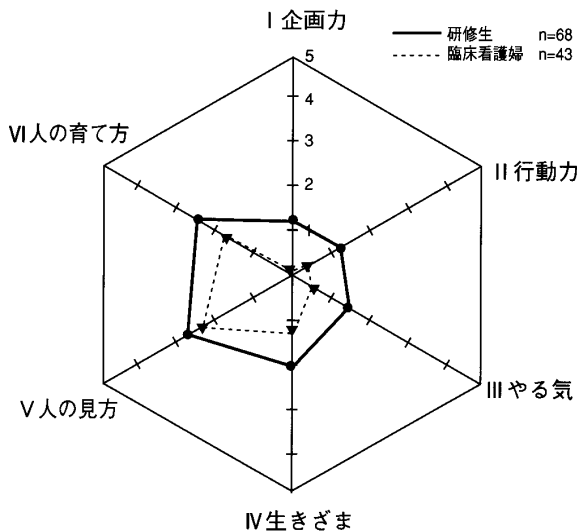


図3 研修生と臨床看護婦の
第1回目の評点平均値の比較

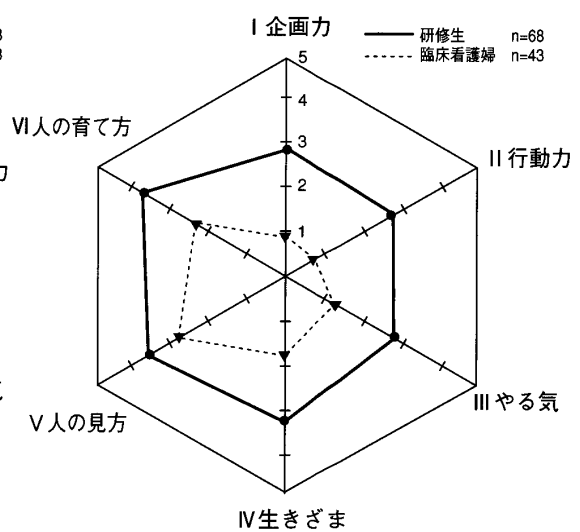


図4 研修生と臨床看護婦の
第2回目の評点平均値の比較

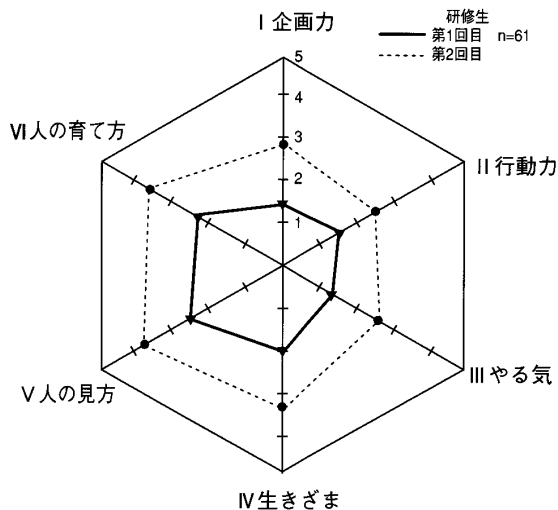


図5 研修生の第1回目と第2回目の評点平均値の比較

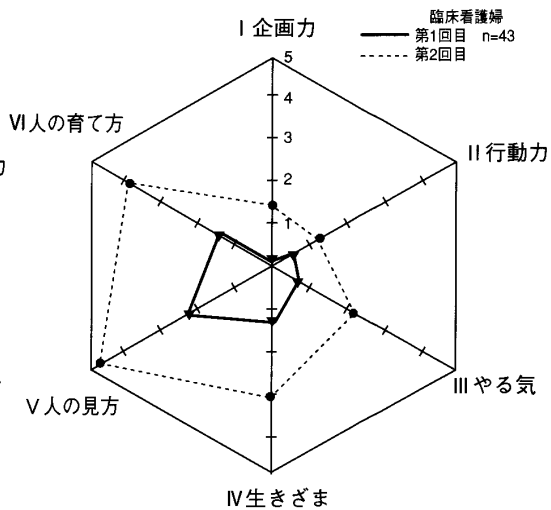


図6 臨床看護婦の第1回目と第2回目の評点平均値の比較

V 考察

1. 研修生のリーダーシップ発揮と意思決定

研修生は、さまざまな問題に直面し、常にリーダーシップを発揮して何らかの決断をしている。リーダーシップと意思決定は看護管理業務の核心を占めていて、管理職の職務機能で最も重要なものである。研究者らの内容分析では、6項目が類型化されたが、①具体的状況に応じて看護過程を実施し、状況に応じた合目的なもの、②ギリーズ¹⁷⁾の言う看護管理過程を踏みながら進むもの、③婦長の規範的な価値・判断などを用いてリーダーシップを発揮し意思決定するものに類型化されていて、状況にあったリーダーシップを発揮していることが判明した。

研修生の事例の記述から、SL理論を用いた魅力ある関わりでは、未成熟なメンバーが危機的状況になった時でも自己尊重を高め意欲をもたせて、相互の響き合うリーダーシップが発揮されていた。これらから、指導者のリーダーシップは、看護実践の質に影響されることが示唆された。

SL理論は、マクレガーのX仮説Y仮説の理論、リカートのマネジメント・システム論、アージリス¹⁸⁾の未熟-成熟の連続説など容易に統合される。これらの研究からも理解できるように現代のような複雑・かつ混沌とした時代には、柔軟な思考を持って、責任ある自律ある看護専門職者を目指し、優れたリーダーシップ発揮する必要があることがあると考える。

リーダーの影響は、人々に相互響きあい、チーム全体に効果をもたらし、助けあうようになる。また、リーダーシップに関する継続的学習は、個人を変容させ、組織のあり方を方向づけ

ることが示唆されたと考える。

なお、記述や面接の発語から熟練した指導者は、ホリスティックに看護管理を捉え、リーダーシップを発揮し、質的に向上していることが判明した。

半構成的面接と事例の録音からの考察

研修生の事例から優れたリーダーシップ発揮は、急速に変革していく社会の流れの中で、人員削減や医療費の抑制、医療・看護を取り巻く倫理的問題も山積していて、対人関係における人間性の観点からも重要であることが判明した。

生命の現象は、常に自然界の中で変化し続けている存在であるが、研修生のリーダーシップも状況に応じた変化が見られた。それは日々の看護場面においても後輩を指導しながらの変容があり今後の看護活動に役立てられることが示唆された。

また、意思決定プロセスの途中で、スタッフからの情報収集やスタッフの十分な学習の必要性、婦長の関わり方についての課題が出され、長期計画で実施することへの修正がなされた。

看護職者のリーダーシップ発揮による意思決定は、人間の生存に関わるものや、日常的な決定まで様々であったが、状況にあった関わりとリーダーシップ発揮と今まで注目されてこなかったリーダーのあり方が、本研究によって、その機能の重要性が明らかとなり、古典的リーダーシップのあり方を改めて見直す必要性が示唆された。

パトリシア・ベナー¹⁹⁾は、「熟練看護婦のホリスティックな理解は、その人の意思決定を向上させる」と述べている。キャリア発達と優れたリーダーシップの発揮は、質的向上に繋がっていると考えられる。

管理論の祖と言われた、チェスター・バーナード (C. I. Barnard)²⁰⁾に見られる管理論の「経営者の役割」に見られる共通の目的の有効性は、指導者や研修生の意思決定に影響していた。また、共働の意思は、能率に関連があることが示唆された。ハーバート・A. サイモン²¹⁾は、組織における人間の意思決定は、意思決定の前提条件としての事実と価値に着目しているが、本研究においても、リーダーの持つ課題をステップを踏みながら時間と空間の中でダイナミックスに解決していくリーダーシップ・パターンが見られ、リーダーシップと意思決定は、連続体の要素のあることが判明した。

また、研修生は、リーダーシップ発揮過程で情報を多く取り入れ、話し合いを多くすることが要求されているが、教育の基本的関わりや、グループ・ダイナミックス重視のパターンから、野並の言う鼓モデル²²⁾が見られたことで、そこに関わる相互の質が影響しているものと考えられる。

研修生のホリスティックな概念的理解は、その人のリーダーシップと意志決定を変化させ、質的に向上課題解決に向けたフォーマル・インフォーマルな変容が見られていることが判明した。

また、小山²³⁾のリーダーシップの自己認識の評定では、臨床の看護職の研修に比較して、研修生の評定の変容が大きく、学習に専念した集合型の研修ということで、学習の動機づけとやる気を持たせた教育効果の現れであると考えられる。

さらに、研修生の行動力や企画力の変容は、看護界の期待や密度の濃い意図的な教育が能力を伸ばしていると推測できる。

一方、臨床の看護職は、看護実践という過重な仕事と研修の両立が困難なためか、ゆとりのなさ、月1回の分散型学習スタイルでなどの影響で、研修前、後の変容の幅が研修生に比較して小さい。しかし、全ての項目に平均値の差の検定で有意で、特に人の見方は、研修の効果があり、研修の効果は、あったといえる。

リーダーシップは、l. f. s (Leadre, follower, situation)²⁴⁾の関数であると言われるが、調査結果からも、学習状況、学習環境、リーダーの素質などがその変容に大きく影響を及ぼしていると考えられる。

研修生の方がリーダーシップ能力の要素の変容が大きいことは、学習の機会を自ら選択し、選抜され、意欲と問題意識を持ち、意識の持ち方の違いが見られていて、これらに変容の幅を大きくしていると考えられる。

VI まとめ

1. 研修生のリーダーシップ能力と意思決定は、相互に影響しながら組織のあり方を方向づける。
2. 看護職は看護実践の課題解決に向けた状況にあったリーダーシップを発揮することが問われ、その資質と能力は、組織に関わる人々の状況呼応の示唆をあたえる。
3. リーダーシップは、看護職者同士とスタッフとの相互作用が見られ、お互いに響きあい、意思決定の質に影響を与えていると考えられる。

VII 研究の限界と課題

本研究の対象の研修生及び臨床の看護職は、東京・神奈川の地域と中規模病院、指導者及びキャリア発達段階の限られた範囲の調査であると言う限界がある。但し、研修生は、日本全国公募の入学者である。

今後、調査範囲を広げ、リーダーシップ能力及び意思決定に関する研究を進める必要がある。

VIII 引用文献

- 1) 見田宗介他編：社会学辞典，弘文堂，1998, 173.
- 2) 國岡照子：小集団活動による申し送りの短縮と主体的看護，第14回日本看護学会集録，日本看護協会出版会，1983, 65.
- 3) ロバート・カッツ (Katz, R. L.) 國岡照子訳：ハーバート・ビジネスレビュー，1956.
- 4) 前掲3)
- 5) R. M. Stogdil. Hand book of Leadership: A Survey of Theory and Research (New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co. Inc. 1974), P. 7
- 6) C. A. Gibb, Leadership in G.Lindzey (ed), Handbook of Social Psychology (Cambridge. Mass: Addison Wesley. 1954. pp. 315-336, 大橋幸「リーダーシップ」青井和夫・綿貫譲治他訳：『集団・組織・リーダーシップ』今日の社会心理学3, 培風館, P308, 1962.
- 7) R. White and R. Lippitt, Leader Behavior and Member Reaction in Social Climate, in D.Cartwright and A. Zander eds, Group Dynamics: Research and Theory 3rd ed. New York: Harper & Row, Publishers 1968 pp318-335 三隅二不二、佐々木薫訳：グループダイナミックス，誠心書房，1955, 629-661.
- 8) 前掲7)
- 9) P. R. Blake and J. S. Mouton, The Managerial Grid Houston: Gulf Publishing Company 1964. 上野一郎監訳：期待される管理者像，産業能率短期大学出版部，1965.
- 10) 前掲5)
- 11) 三隅二不二：新しいリーダーシップ，ダイヤモンド社，1966.
- 12) 前掲5)
- 13) 小山俊：人をリードするための心理学，あすなる書房，p. 181-188, 1976.
- 14) 森岡清美他編：新社会学事典第1版，有斐閣，1993.
- 15) 前掲3)
- 16) 前掲13)
- 17) Gillies 矢野雅子訳：看護管理11, システムアプローチ，HBJ 出版局，1996.
- 18) アーギリス，C, L 山本保次郎他訳：組織とパーソナリティ，1970.
- 19) Benner, P. From novice to expert: 岡谷恵子訳 看護研究，Vol. 24 No, 2, 医学書院，p62, 1991.
- 20) Barnado, C. L 山本安次郎他訳：経営者の役割，ダイヤモンド社，1956.
- 21) 坂井正廣：ハーバート・サイモン，人間・組織・管理，文真堂，161, 1979.
- 22) 野波葉子：臨床看護実習プログラム，鼓モデルの開発，看護研究，Vol. 31, No, 5, p. 6, 医学書院，1998.
- 23) 前掲13)
- 24) Paul Herser Kenneth H. Blanchard Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources, 3rd ed original English Language edition published by Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey U.S.A. Copyright 1977, 1972
山本成二、水野基他訳『行動科学の展開－人的資源の活用－』