

6. 看護師長のモチベーションに影響を及ぼす要因

加古川中央市民病院 看護部 長永 京子, 平沼 早苗, 中田 知廣
柳沢 咲子, 野村 和美

【要旨】

看護師長が生き生きと働き続けることは病院組織の維持向上や経営に貢献できると考える。そのためには師長自身のモチベーション維持が重要であるが、看護業務の複雑・高度化により、スタッフの管理や指導、育成を担う看護師長のストレスは高まっている状況にある。そこで、看護師長のモチベーションの維持向上を図るために、モチベーションに影響する要因を明らかにしたいと考えた。A施設の看護師長20名を対象に、インタビューで得られた逐語録よりカテゴリー化した。結果、カテゴリーは7つに分類され、〈管理者としての思い〉〈人間関係〉〈看護管理の実践〉〈職場環境〉〈仕事の工夫〉〈時間管理〉〈個人としてのライフスタイル〉であった。サブカテゴリーでは正と負の要因が混在し、相対する要因への対応がモチベーションに関係し、人間関係が大きく関与していることが示唆された。

【はじめに】

近年の医療現場では療養の場や患者のニーズの多様化といった変化に的確に対応し、良質な看護サービスを提供することが求められている。良質な看護サービスを提供するためには組織に貢献できる看護師が必要である。西村は「看護師のモチベーションが離職率の低下や職務満足度の向上に関与していることが先行研究などで示唆されている」¹⁾と述べている。その看護師の職務満足度に影響を与える個人的な要素の一つとしてモチベーションがある。中堀は「看護師長が生き生きと働いている職場や部署では、一緒に働いているスタッフのモチベーションも向上すると言われている」²⁾としている。しかし、現代社会の医療サービスに対する質的要求の高まりにより、看護業務が複雑・高度化しており、スタッフの管理や指導、育成を担う看護師長のストレスが高まっている現状がある。そして、看護師長のモチベーションに関しては、看護師長自身がマネジメントしていることも少なくない。モチベーションに関する先行研究については、看護師や介護士、新人の中間管理者に関する報告はあるが、経験

を積んだ看護師長を対象にしたモチベーションに関する研究は見当たらなかった。そこで、A病院の看護師長を対象に看護師長のモチベーションに影響する要因を明らかにすることで、病院の経営や存続のために貢献し、生き生きと働き続ける一助にしたいと考えた。

【目的】

看護師長のモチベーションの維持向上の一助とするため、看護師長のモチベーションに影響する要因を明らかにする。

【研究方法】

1. 研究デザイン
質的研究、実態調査型研究
2. 研究対象者
インタビュー調査に対して同意を得たA施設の看護師長20名
3. 研究機関
2021年3月1日～2022年6月30日
4. データ収集方法
研究者が作成したインタビューガイドを用いて半構面面接法によりインタビューを実施した。
インタビューガイドとインタビュー記録用紙について研究支援者によるスーパーバイズを受け、作成した用紙を研究メンバーでプレテストを実施。その後、インタビュー内容、実施時間の妥当性等を検証し修正した。研究参加者にインタビュー内容を録音してもよいかの了解を得られた場合に録音した。インタビュー内容は表1に示す。

表1 インタビュー内容

質問1	看護師経験年数と看護師長経験年数について
質問2	師長としての管理経験の中で嬉しかったこと、取り組んでみて良かったと思えた体験はありますか
質問3	師長としての管理実践の中で頑張りたいという気持ちを持ってた体験はありますか
質問4	師長としての日頃の管理の中で、これ以上頑張れないと思えた体験はありますか
質問5	師長として管理業務を続けていくうえでやる気が出ない時など、頑張る気持ちを持ち続けるために何か工夫していることはありますか

5. データ分析方法

質的帰納的に分析を進めるため、ICレコーダーに録音したインタビュー内容から逐語録を作成。研究メンバーで逐語録より文脈が持つ意味を損なわないように発言内容を一文節毎にひとまとまりのデータに整理し、コード分類する。研究者全員で分類したコードについて、モチベーションに関する意味のあるまとまりごとにサブカテゴリー化した。さらにサブカテゴリー間の共通性について、コードの再検討を含めて繰り返し行い、カテゴリーを明確化した。

6. 倫理的配慮

本研究は加古川中央市民病院研究倫理審査委員会の承認を得て実施した。(承認番号 NO. N2020-9)

インタビュー対象者に対して説明文書を用い、研究目的・方法・研究結果の公表、個人を特定しないこと、研究への協力は自由意志であること、また、協力しない場合も何ら不利益を被ることが無いことについて説明し、回答をもって同意を得た。本論文について開示すべき利益相反事項はない。

【結果】

研究対象者の概要: 研究対象者 20 名の看護師経験年数は 28.2 ± 5.9, 看護師長経験年数は 8 ± 5.3 であった。経験年数の属性を図 1 に示す。

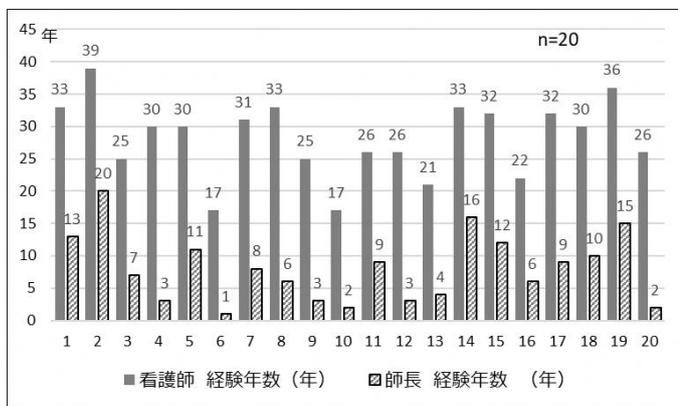


図 1 対象者の属性

インタビューから得られた逐語録を分類した結果、カテゴリーは〈管理者としての想い〉〈人間関係〉〈看護管理の実践〉〈職場環境〉〈仕事の工夫〉〈時間管理〉〈個人としてのライフスタイル〉の 7 つに分類することができた。サブカテゴリー数は 62 で、〈人間関係〉が最も多く 27 サブカテゴリーであった。以下、カテゴリーは〈〉、サブカテゴリーは《》で表記する。

また、逐語録よりコード分類したのちプラス思考に関連があるものを正コードとし、マイナス思考に関連

があるものを負コードとして振り分けを行った。その結果、正コード数は 318, 負コード数は 71 で、合計コード数は 389 であった。以下、正コード及び負コードは [] で表記する。カテゴリーとコード数の内訳を表 2 に示す。

表 2 インタビューから得られたカテゴリー

カテゴリー	サブカテゴリー数	正コード	負コード
管理者としての想い	13	66	32
人間関係	27	132	18
看護管理の実践	12	54	7
職場環境	2	14	4
仕事の工夫	2	23	7
時間管理	1	2	1
個人としてのライフスタイル	5	27	2

インタビュー結果から分類された 7 つのカテゴリーのうち、サブカテゴリー数が 10 以上の上位項目について具体的な結果を以下に示す。

〈管理者としての想い〉は 13 のサブカテゴリーで構成された。《自己の管理観》や《思考の転換》、《自己の動機付け》《力量の限界》などがサブカテゴリーに分類された。振り分けられた数が多いサブカテゴリーの正コードと負コードの内容の一部を表 3 に示す。

表 3 管理者としての想い (一部抜粋)

サブカテゴリー	正コード	負コード
自己の管理観	<ul style="list-style-type: none"> ・目標を理解してもらうための関わり方 ・管理者としての自身の強い思い ・管理者としての使命感をもつこと 	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の考える管理ができないと感じるとき ・自分自身が甘いと感じている
思考の転換	<ul style="list-style-type: none"> ・視点を変えてみる ・できない自分を否定せず気持ちを切り替える ・ネガティブな発言から少しずつモチベーションが上がっていったと感じたこと 	
自己の動機付け	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者研修を受けて、自分が動機づけられた ・スタッフが一所懸命に頑張っているときは、やらないといけないと思う 	
力量の限界		<ul style="list-style-type: none"> ・師長1年目の時に管理能力の無さを痛感した経験があったこと ・期限に追われるとこれ以上は頑張れないと思うこと ・自分の無力さを感じる時 ・看護研究など苦しいことに取り組むとき頑張れないと思う時 ・辞めたいと真剣に思った時

〈人間関係〉では上司や副師長、スタッフなどの様々な関係者とのサブカテゴリーが分類された。〈人間関係〉に分類されたサブカテゴリーと正コード及び負コード数は、表 4 の通りである。

表4 人間関係の内訳

	サブカテゴリー数	正コード	負コード
上司	6	14	8
先輩・同僚	5	21	2
副師長	4	17	0
スタッフ	8	76	5
他部署	2	2	2
医師	1	0	1
患者・家族	1	2	0

これらの中で、副師長との関係性では17コード中15コードが経験年数5年未満の看護師長から抽出されたものであった。〈人間関係〉に関するサブカテゴリーやコードの内容の一部を表5に示す。

表5 人間関係（一部抜粋）

サブカテゴリー	正コード	負コード
上司からの支援	・相談できる上司の存在があったこと	
上司からの承認	・承認してもらえたら頑張る気持ちが出る ・自分が実践していること上司からの承認があった	
上司からの要求		・無理だと感じるミッションを受けた時は頑張れないと感じる
上司からの支援不足		・励まされるだけで解決方法を教えてもらえなかったことで行き詰まった
副師長の役割発揮	・副師長が役割意識をもって仕事をしていること	
副師長との共同	・副師長と悩みや疑問を共有できること ・副師長の援助を受けられること	
スタッフの成長	・スタッフの成長に喜びを感じる時	
スタッフとの共同	・自分の考えを実行に移したり、協力してくれたことが良かったこと ・スタッフと喜びを共有できること	
スタッフとの意思疎通困難		・スタッフの行動が理解できないとき ・自分の気持ちが伝わらないとき
医師との関係		・ベッドコントロールのことで協力が得られないとき

〈看護管理の実践〉では《看護管理の実践》《役割遂行》《役割意識》《病院の方針》などがサブカテゴリーに分類された。正コードと負コードの内容の一部を表6に示す。

表6 看護管理の実践（一部抜粋）

サブカテゴリー	正コード	負コード
看護管理の実践	・現場が困らないように同じ認識をもってスタッフ、患者のために頑張ること ・スタッフが困らないように、スタッフ中心に考えているから上手く回っている	・人間関係について考えたり対応することがしんどい ・ベッドコントロールを常に考えなければならないこと
役割遂行	・責任は重いけど、責任よりもやりがいがあること ・課題達成のために考えたり努力すること	管理者としてスタッフに組織の事情を伝えるときの辛さ
役割意識	達成しなければならないミッションがあること	
病院の方針		・コロナの病棟対応で病院の方針が理解できないジレンマがあったこと

【考察】

インタビュー結果から分類された7つのカテゴリーには、各カテゴリーに関係する正コードと負コードが存在していた。

〈管理者としての思い〉では正コードとなるプラス思考の要因が多く、[管理者としての自身の強い思い]など、《自己の管理観》を基軸としながらも、[視点を変えてみる]ことや[できない自分を否定せず気持ちを切り替える]など《思考の転換》を図っていることがわかる。また、負の要因である《自分の力量の限界》を感じた場合も《思考の転換》を図り、モチベーションを維持していると考えられる。

〈人間関係〉はサブカテゴリー数が最も多く管理者のモチベーションに大きく影響していると考えられる。[無理だと感じるミッションを受けた時は頑張れないと感じる]が[相談できる上司の存在]や[承認してもらえたら頑張る気持ちが出る]こと、[スタッフの成長に喜びを感じる]ことで、師長自身が自らの仕事に向き合う姿勢や考え方をコントロールしており、〈管理者としての思い〉と同様に、サブカテゴリー間の相対する要因への対応によって、モチベーションの維持向上に繋がっていると考えられる。師長経験年数5年未満の師長においては身近な存在である《副師長との共同》や《副師長の育成》を通して《自己の管理観》を育み、《役割遂行》の意識を高めているのではないかと考えられる。また、医師との関係はコード数が1と少なく、日々協働する医師との関係は師長のモチベーションには影響は少ないと考えられる。

〈看護管理の実践〉においては正コード数が約9割を占めており前向きな思いが表出されていた。管理経験を積み重ねることで経験から自己の成長を感じ、[課題達成のために考えたり努力すること]や[達成しなければならないミッションがあること]で看護師長としての《役割遂行》と《役割意識》をもち、管理者としてのやりがいに繋がっていると考えられる。陣田らは、「管理者にはスタッフの人材育成や動機づけをする役割が求められており、モチベーションマネージャになることが管理者の重要な能力」³⁾と述べている。すなわち、看護師長が行う看護管理の中に、スタッフのモチベーションをマネジメントする職務が求められている。しかし、〈看護管理の実践〉においては、[コロナの病棟対応で病院の方針が理解できないジレンマ]や、[管理者としてスタッフに組織の事情を伝えるときの辛さ]、[人間関係において考えたり対応したりすることがしんどい]ことなどが負の要因になっており、スタッフの管理や指導、育成を担う看護師長のストレスは

むしろ高まっているのが現状と考えられる。水野らは、「本来、モチベーションの概念とは、第三者から強制的に行使されるものではなく、個人の自発的行動を引き起こすものである」⁴⁾と述べている。〈看護管理の実践〉では[人間関係について考えたり対応することがしんどい]と頑張れないという気持ちを抱いていた場合でも、〈人間関係〉においては[副師長と悩みや疑問を共有]し、[スタッフの成長に喜びを感じる]など、自発的にやりがいへと《思考の転換》をしていると考えられる。したがって、一つのサブカテゴリー内だけでなく、サブカテゴリー間や、カテゴリーを越えた正コードと負コードが、看護師長のモチベーションに影響を与えていると考えられた。

【結論】

看護師長のモチベーションに影響を及ぼす要因は7つのカテゴリーに分類された。サブカテゴリーでは正と負の要因が混在し、相対する要因への対応が、モチベーションに関係していた。また、モチベーションに影響を及ぼす要因には〈人間関係〉が大きく関与していることが示唆された。

【文献】

- 1) 西村夏代, 出井涼介, 山本智恵子, 山口三重子, 中嶋和夫. 看護師におけるワーク・モチベーションと職務態度の関連. 社会医学研究, (1), 35, 45-54, 2018.
- 2) 中堀恵. 看護師が働き続けるための仕事のモチベーションに影響を与える要因. 第47回日本看護学会-看護管理-学術集会抄録集, 189, 2016
- 3) 陣田泰子. 看護師長たちのモチベーション・クライシス. 看護実践の科学, 30 (4), 10-17, 2005.
- 4) 水野基樹, 川田裕次郎, 飯田玲依他. モチベーション研究における動機概念に関する理論的整理-McClellandの諸説に基づいて-千葉経済大学短期大学部, (4), 51-61, 2008.
- 5) 青柳美恵子, 草刈淳子, 長友みゆき. 「蓄積的疲労徴候調査」からみた看護職員の労働負担に関する考察-S国立大学病院における年度当初の実態調査から-. 日本看護研究学会雑誌, 20 (3), 180, 1997.

【Keyword】

看護管理者, 看護師長, モチベーション, 動機づけ