

【原著】

# プレイングマネジャー役割をもつ 看護師のリーダーシップの特徴

村田由香\*

【要旨】

プレイングマネジャーの役割を持つ臨床経験5年目以上の中堅看護師のリーダーシップの特徴を明らかにするために6施設15名の看護師に半構造的インタビューを行った。データを質的記述的に分析した結果、リーダーシップの考え方の特徴として、【ポジティブな雰囲気】【変革への挑戦】【教育・指導を通じた相互成長の自覚】の3カテゴリーと18サブカテゴリーを抽出した。リーダーシップ行動の特徴として、【看護の本質を重視した指導の実践】【専門家としてのリフレクション行動】【高いソーシャルスキルの実践】【職場学習の実践】【良好なチーム作り】【問題を検討するための影響力】の6カテゴリーと36サブカテゴリーを抽出した。プレイングマネジャーの役割を持つ看護師は「傾聴」「共感」「部下の成長支援」などサーバントリーダーシップを有し、持っている影響力を臨機応変に発揮するためにそれぞれの状況の中で自ら能力を開発していることが推察された。

【キーワード】 中堅看護師 リーダーシップ プレイングマネジャー

## I. はじめに

近年の医療の高度化、入院期間の短縮化に伴い、看護職にもより高度な専門性と保健医療福祉分野の専門職との協働・連携が求められている。7対1の看護体制の導入や認定看護師や専門看護師の育成により、専門性の高い人材を輩出してきたとはいえ、特定の分野の専門家だけでなく、ジェネラリストにも高度な判断力を有する実践力と他の専門職と協働・連携する能力を持つ人材を育成し、確保する必要がある。良質な看護を提供するためには、看護実践の中核を担う臨床経験年数5年以上の中堅看護師の存在が不可欠である。中堅看護師は熟練した看護実践家として、適切な看護実践や自律した判断力を持ち、臨床実践の場でチームリーダーとして問題解決や後輩の指導を行っており、質、量ともに病院の中核を担う存在であり（加藤、尾崎, 2011）、リーダーシップを発揮してチームを牽引する組織感覚を持つことも期待されているといえる。さらに、自分の受け持ち患者のケアをしながら、後輩育成の役割を有している人が多く、島津（2011）のいう自分の仕事があるのに部下や後輩の面倒をみなくてはならない「プレイヤー」と「マネジャー」の2つの役割をこなすプレイングマネジャーの役割を担っているといえる。しかしながら、それらのリーダーシップがどのような考え方や行動の特徴を持っているのかにつ

いては、具体的に明確にされていない。

リーダーシップ研究者によってリーダーシップの定義は微妙に異なっており、あいまいな定義のまま使用されているケースも少なくない（波頭, 2008）。本多（2015）は、リーダーシップの多様な定義で共通するのは「集合的課題の達成を促すことを目的とする」「社会的影響過程であること」と述べている。また、高口、坂田、黒川（2002）は「リーダーシップは、メンバーの誰もが発揮できる影響過程である」と多くの研究者が受け入れているにも関わらず、暗黙のうちに単独リーダーかつ公式リーダーの影響過程に焦点をあててきているが、集団内に複数のリーダーがいる方が、多面的なリーダーシップ機能が補い合われることによって、「統合的に発揮されやすい」と述べている。最近では、集団内に複数のリーダーが存在し、リーダーシップを発揮していることを前提に、リーダーシップを「職場のメンバーが必要な時に必要なリーダーシップを発揮」するシェアド・リーダーシップ（石川, 2016）が注目されている。

先行研究の多くは公式リーダーである看護管理者が対象であり（吉田、内川、成田, 1996；手塚、佐藤, 2007；高谷, 2007）、中間看護管理者である看護師長以外の看護係長・主任や中堅看護師のリーダーシップに言及した研究はほとんどない。蜂屋（1972）は、多くの集団で公式リーダーのほかに非

\* 日本赤十字広島看護大学

公式リーダーが存在しており、リーダーシップ機能が分担されていることを示唆している。外浦、坂田、早瀬（2012）は、看護職を対象に、公式リーダー以外にリーダーの役割を持つ人物が存在する複数リーダー体制の有効性についてPM理論を用いて指摘している。三沢、佐相、山口（2009）は、医療機関には「優れたチーム」の育成とマネジメントが欠かせないとし、チーム・リーダーシップの行動の主体をチーム内でリーダーの役割を担う人物全員とし、副師長やベテラン看護師がリーダー業務を持ち回りで担当することも多いことから、行動の主体を広くとらえている。

そこで、本研究では、看護係長・主任を含む看護経験年数5年目以上の中堅看護師をプレイングマネージャーの役割を持つ看護師と定義し、リーダーシップの特徴としての考え方と行動を明らかにする。チームワークが欠かせない臨床現場で他職種との協働においてリーダーシップの発揮を期待される中堅看護師に着目し、そのリーダーシップの考え方と行動を具体的に明らかにすることで、プレイングマネージャー役割を持つ看護師のリーダーシップの特徴を明確にできると考えた。

## II. 方 法

本研究は、研究協力者の語られた内容を抽象化して記述することで事象を理解する質的記述的研究デザインを用いた。

### 1. 研究協力者の選定

AB県の病床数100床以上の一般病院に勤務する看護係長・主任を含む看護師経験5年目以上の看護師15名。全国病院施設の87.5%を占める一般病院は、100床-199床が32.2%と最も多く（厚生労働省、2014）、100床以上の一般病院が適切な対象であった。なお、看護係長・主任は、組織内で公式の権限を持たないこと、スタッフと同様に夜勤を行い、業務改善や後輩育成の役割を持っているため、プレイングマネージャー役割を持っていると考え、研究対象者に含めた。

### 2. 調査期間：平成26年2月～6月

### 3. 調査方法

対象施設の看護部長に調査協力を依頼し、プレイングマネージャー役割を持ち、リーダーシップを発揮していると思われる看護係長・主任1名・中堅看護師を2名程度紹介していただき、個別に郵送、返信にて同意を得た後に半構成的インタビューを実施した。

インタビュー内容は、看護師経験年数、経験部署、

学生指導、新人教育等の指導経験の有無等と、スタッフを教育指導する上で心がけていること、自分の実践能力を高めるために心がけていること、医療チームやスタッフとの調整をする上で心がけていること、看護組織内において、看護の質向上のために心がけていること、これらの内容に影響した仕事における経験の内容についてである。面接は、1対1で、一人1回、約1時間、研究協力者の所属施設の個室で行った。面接内容は、研究協力者の許可を得てICレコーダーに録音した。

## 4. 分析方法

面接で得られたデータは、すべて逐語録におこし、繰り返し読み、語られた内容をコード化した。次に、類似するコードをサブカテゴリー、カテゴリーに分類した。カテゴリー化をする過程では、リーダーシップの特徴を明らかにするために、リーダーシップが人や集団を動かすような影響過程であり、影響を与える考え方と行動であることから、仕事の中で心がけていることの語りの内容を「考え方」と「行動」に関して、共通性や関連のあるものの類似点に留意してカテゴリーをネーミングした。データ分析の過程では、分析の厳密性を高めるために、リーダーシップ研究を専門とする連携研究者のスーパーバイズを受け、確認・検討を行った。

## 5. 倫理的配慮

研究依頼は、まず、依頼施設の看護部長に研究の趣旨を文書と口頭で説明し、研究協力の承諾を得て、研究協力者の紹介をいただき、対象となる研究協力者には直接連絡をとり、筆者から研究協力へのお断いを口頭と文書で行った。研究協力者に対しては、研究目的、研究方法、研究への協力は自由意思であること、研究への協力を拒否した場合でも不利益を受けないこと、いつでも中止できること、個人の匿名性及び個人情報の保護について、研究依頼の際に文書で、面接時に口頭で説明をした。また、面接時、ICレコーダーに録音することの許可を得て、USBに保存し、保管を厳重にすること、データは5年間保存し、録音の消去、記録物はシュレッターで破棄すること、看護系学会や学術誌での発表について説明し、同意を得られた研究協力者からは、同意書への署名を得た。本研究は、広島大学総合科学研究科研究倫理委員会の承諾を得て実施した（承認番号25-46）。

## III. 結 果

### 1. 研究協力者の属性

研究協力者は100床以上の6つの一般病院に勤務

する看護師15名であり、そのうち、6名が看護係長または主任、9名がスタッフであった。15名の平均経験年数は12.1±6.5年、看護係長等の平均経験年数は16.7±5.1年、スタッフの平均経験年数は7.7±2.5年であった。全員が学生指導や新人看護師指導を経験していた。インタビュー回数は、平均時間は58.6±9.5分であった。

## 2. プレイングマネジャーの役割を持つ看護師のリーダーシップの特徴

スタッフを教育指導する上で心がけていること、自分の実践能力を高めるために心がけていること、医療チームやスタッフとの調整をする上で心がけていること、看護組織内において、看護の質向上のために心がけていること、これらの内容に影響した仕

表1 プレイングマネジャーの役割を持つ看護師のリーダーシップの特徴

カテゴリー	サブカテゴリー
ポジティブな雰囲気	学生や後輩の成長に関心を持っている 新人のジレンマや葛藤を理解している 学生や後輩の指導を楽しんでいる 学生や後輩の感動や喜びに共感できる ポジティブフィードバックを心がけている 楽しく働きたいという願いを持っている
変革への挑戦	専門性を高めるための将来目標を持っている たとえ自信がなくても、与えられた新しい役割に取り組んでいこうとする意志がある 勤務交代は実践能力向上のチャンスととらえている 難しいことでもうまく機能すれば、看護の質が向上すると考えている プレッシャーに負けない行動をとるように心がけている 新しい取り組みに対して積極的に取り組むことができる
教育・指導を通じた相互成長の自覚	後輩の教育指導は自己成長に繋がると考えている 一人ひとりの成長の段階に合わせてできるようになるまで支援している 一人ひとりの成長を待つように心がけている 後輩育成をする自分を支えてくれる人(上司やメンバー)がいる 専門分野については、勉強して後輩指導できるように心がけている 後輩や学生に自分の指導を承認された経験がある
看護の本質を重視した指導	患者への接し方を大事にして指導している 患者の環境整備に関して気づきを促す指導をしている 看護の楽しさや仕事のやりがいをスタッフに話している 後輩がどんな看護をしたいと思っているのか確認しながら指導をしている 自分たちの看護を振り返る場を作っている 経験知だけでなく看護の原理原則に基づいて指導をしている
専門職としてのリフレクション行動	自分の指導について常に振り返りを行っている 自分の指導について上司の意見を求めている 手本になる先輩の指導を参考にして指導している 自分が受けたつらかった指導経験を反面教師としての教訓にして指導している 後輩育成の失敗体験を教訓にしている 役割モデルであることを自覚して行動している
高いソーシャルスキルの実践	常にお互い様の意識を持って行動している 常に相手の成熟レベルに合わせたかかわり方を模索している 感情のセルフコントロールができる 医療チーム間の人間関係構築に苦勞をしていない 自分自身の行動に責任をとることができる インフォーマルな時間を使って、相談に応じている
職場学習の実践	最新の知識情報を得るために研修会や勉強会に参加するようにしている 看護研究を行っている 新人教育や学生指導の企画をしている 学会発表をしている 学んだ知識技術を職場に還元している 業務改善に取り組んでいる。
良好なチーム作り	スタッフにも学生や後輩指導の協力を得ることが出来る 他職種との対話の場づくりをしている 患者のケアについて話し合う場づくりをしている 上司との話し合いの場を持っている(定期的または不定期に) スタッフ一人ひとりの能力を信頼して業務調整や役割委譲を実践している 自分たちのチームがうまくいっていることをフィードバックしている
問題を検討するための発言	委員会メンバーとして、検討事項を提案することが出来る 必要な方針についてスタッフの抵抗がある場合は「ノー」をいうことが出来る メンバーが問題意識を共有するような発言をしている 自分の考えをメンバーにもれなく伝えている 医療チームカンファレンスでは、患者のために発言することができる 目標達成の為に上司に交渉することができる

事における経験について語られた内容を質的記述的に分析し、リーダーとしての考え方や行動の特徴を明らかにした。リーダーシップの考え方の特徴には、【ポジティブな雰囲気】【変革への挑戦】【教育指導を通じた相互成長の自覚】の3つのカテゴリと18のサブカテゴリが抽出された。リーダーシップ行動の特徴は、【看護の本質を重視した指導】【専門職としてのリフレクション行動】【高いソーシャルスキルの実践】【職場学習の実践】【良好なチーム作り】【問題を検討するための発言】の6つのカテゴリと36のサブカテゴリを抽出した(表1)。抽出したカテゴリ名を【 】、サブカテゴリを< >で示し、特徴的な語りを斜字で記述する。

### 1) 【ポジティブな雰囲気】

このカテゴリは、専門職として後輩の成長に関心を持ち、理解し、共感を示し、楽しみながら後輩の指導や仕事に前向きに取り組む雰囲気を心がけている考え方を持っていることを意味している。このカテゴリは<学生や後輩の成長に関心を持っている><新人のジレンマや葛藤を理解している><学生や後輩の指導を楽しんでいる><学生や後輩の感動や喜びに共感できる><ポジティブフィードバックを心がけている><楽しく働きたいという願いを持っている>の6つのサブカテゴリで構成された。

実習指導者として、特に、相手をちゃんと見て、その人の考えは崩さずに、それでいいと思うっていう風にして。顔を見て、困ってるなって思ったら、ちょっと大丈夫?っていうようにしています。顔見たらモチベーションが上がってないと、分かるので、初めの頃は、まずこの環境に慣れてもらって、のびのびとしてもらえる様に気をつけてます。

自分の病棟のスタッフは、やっぱり可愛いし、一緒に仲良く働きたいなと思うし、皆が苦勞するよりも楽しく、働いて欲しいなと思うと、気難い子とそうでもない子とか、明るい子と、ちょっとそうでもない子っていると、その橋渡しはしてあげたいなと思っています。

### 2) 【変革への挑戦】

このカテゴリは、専門職としての目標を持ち、新たな役割や困難なことをチャンスととらえ、積極的に取り組むという考え方を意味している。このカテゴリは<専門性を高めるための将来目標を持っている><たとえ自信がなくても、与えられた新しい役割に取り組んでいこうとする意志がある><勤務交代は実践能力向上のチャンスととらえている><難しいことでもうまく機能すれば、看護の質

が向上すると考えている><プレッシャーに負けない行動をとるように心がけている><新しい取り組みに対して積極的に取り組むことができる>の6つのサブカテゴリで構成された。

今までの体制を変えるっていうのは凄く自分に抵抗もあるし、今まで通りがいいっていうのは当たり前なので。でもそこを引っ張って行かないと、この先、10年後に、自分らと同じ思いをさせるのはいやだなと思うと、やっぱり今自分が出来る事はしないといけないなと思うので。-中略-(業務改善の提案に)反対している人達に、何で出来ないと思うっていう話を聞きながら、皆が納得できるような業務改善をして、何度も話し合いをすることもいるのかなと思ってます。

(勤務交代について)特に理由は私も分からないですけど、機会を得て、色々経験をさせて頂いている感じです。オペ室から外来に行ったのは、副師長の昇任で外来に5ヶ月程行って、外来の副師長としての役割を皆に認識させる様な働きかけをしてくれないかという重荷を背負って行きました。

### 3) 【教育指導を通じた相互成長の自覚】

このカテゴリは、後輩の教育指導の実践は、後輩の成長だけでなく、相手の成長段階に応じた教育指導の実践を行い、後輩育成のための学習も行うことが自己成長に繋がるという考え方を意味している。このカテゴリは、<後輩の教育指導は自己成長に繋がると考えて指導している><一人ひとりの成長の段階に合わせてできるようになるまで支援している><一人ひとりの成長を待つように心がけている><後輩育成をする自分を支えてくれる上司やメンバーがいる><専門分野については、勉強して後輩指導できるように心がけている><後輩や学生に自分の指導を承認された経験がある>の6つのサブカテゴリで構成された。

(指導をしていると)自分を育ててくれた先輩方の顔が浮かぶんです。辛かったこともあるし、結構厳しいことも言われたけれども、全部それがあっての自分、今の自分だっていう風に凄く思うんです。そして、言って下さった先輩も辛かったんだなっていう風に凄く思うし、気付けたし。しんどいけれども、次は私が新人にそれを返していきたいっていう風に凄く思いますし。それ以上にやっぱり自分が凄く成長してるなって思うんです。育てるってちょっとおこがましい言い方で、自分も一緒に成長さしてもらってるって本当に感じるようになって。

### 4) 【看護の本質を重視した指導の実践】

このカテゴリは、後輩の指導をするにあたり、

看護実践の基本的な姿勢，原理原則に基づいた看護の本質を重視した指導の実践をする行動を意味している。このカテゴリーは<患者への接し方を大事にして指導している><患者の環境整備に関して気づきを促す指導をしている><看護の楽しさや仕事のやりがいをスタッフに話している><後輩がどんな看護をしたいと思っているのか確認しながら指導をしている><自分たちの看護を振り返る場を作っている><経験知だけでなく看護の原理原則に基づいて指導をしている>の6つのサブカテゴリーで構成された。

新卒のうちに出来る事って言うか、言葉使いとか、患者に接する時に、例えばパソコン打ちながら話をするんじゃないとか、そういった面では気を付けてもらいたいと思っているので、特にまだ4月5月6月3ヶ月の最初の段階で多分大事な段階だと思うので、最初に身に付けてもらいたいと思って気を付けて関わらせてもらってます。

自分が楽しいって言うか、患者さんと接して、辛い時もありますけど、凄く報われるなって思う事もあるし、その一言がとっても温かかったりする時もあります。そういうのをちょっと皆に話したり、一緒に共有したりして、やりがいがあるね、楽しいねって言う風に、何て言うのかな、発信していけたらいいかなと。

#### 5) 【専門職としてのリフレクション行動】

このカテゴリーは、自分自身の指導の在り方を常に振り返り、他者からの意見を求め、自らの教訓を活かしながら役割モデルを自覚した指導を行っている行動を意味している。このカテゴリーは<自分の指導について常に振り返りをしている><自分の指導について上司の意見を求めている><手本になる先輩の指導を参考にして指導している><自分が受けたつらかった指導経験を反面教師としての教訓にして指導している><後輩育成の失敗体験を教訓にしている><役割モデルであることを自覚して行動している>の6つのサブカテゴリーで構成された。

今年チームリーダーさせてもらったんですけど、その経過を追うごとに、言いたい事を伝えてばかりでは伝わらないし、やっぱり、自分が新人の時に、されて辛かった事とか辛かった態度とか絶対にしないでおこうと思って、態度はまず気を付けて、もう結構敏感に表情とかも見ているので、極力笑顔でって。

自分の担当の子が、ちょっとしんどくなってしまっ、一般病棟に変わったんですね。その子は私には良くしてもらったって言うてくれるんですけど、

ど、振り返った時に、もっと出来た事あったんじゃないかなって思って。もっと一緒に色々な事やったら良かったとか、例えばもっと実際に私がやっていると見てもらったり、1回駄目だったら、柔軟に方法を変えて出来たかなって思ったり。この経験は私にとっていい経験になって、それから私は結構変わりました。

新人の時に患者さんの前で怒鳴られたことが凄く衝撃的で、物凄く傷付いたんです。絶対に自分はそういう事はしないでおこうっていう風に本心に誓ったんです。それは患者さんの為にもならないし、それは本当に、看護師人生の中で衝撃的な経験で。自分が人を教えるっていう事に対してはとても大きい出来事って言うか、きっかけという感じ。その反面教師と言いますか、ある意味、糧にしている。

凄く教育体制がしっかりしている病棟で、教えている私を支えてくれる人がいるんです。あの時の関わりはこうだったよ、良かったと思うよってフィードバックしてくれる先輩がいたりとか、実際に私が切羽詰っている時は、その人が代わって新人の担当を代わってくれて、実際に関わりを私に見せてくれたりとか。

#### 6) 【高いソーシャルスキルの実践】

このカテゴリーは、医療チーム活動のなかで、対人関係における挨拶・交渉・自己主張などの技能を有し、自らの行動に責任を持ち、感情コントロールしつつ、他者と協調しながら人間関係構築ができる行動を意味している。このカテゴリーは<常にお互い様の意識を持って行動している><常に相手の成熟レベルに合わせたかかわり方を模索している><感情のセルフコントロールができる><医療チーム間の人間関係構築に苦勞をしていない><自分自身の行動に責任をとることができる><インフォーマルな時間を使って、相談に応じている>の6つのサブカテゴリーで構成された。

チームワークがうまくいくのは、スタッフのおかげだと思いますね。私だけでは出来ない。私はリーダーをしていることも多いので実際の業務にそんなに深く入れない。お互い様の意識を大事にしています。

私の感情1つで周りの方々に不快な思いをしてもらいたくないですし、もっと気持ち良く皆が、仕事が出来ればいいなって思うので、どんなに忙しくても、焦ってたととしても、あんまり顔には出さないように仕事をしようって常に思って、口調は気をつけるようにしています。

後輩でも誰でも相談に来れば、仕事が終わってからもいつでも応じるようにしています。

## 7) 【職場学習の実践】

このカテゴリーは、専門職として必要な最新の知識を得るための学習や指導の企画、看護研究の実践、業務改善の取り組みなどの職場における学習の取り組み行動を意味している。このカテゴリーは最新知識情報を得るために研修会や勉強会に参加するようにしている。看護研究を行っている。新人教育や学生指導の企画をしている。学会発表をしている。学んだ知識技術を職場に還元している。業務改善に取り組んでいる。の6つのサブカテゴリーで構成された。

(病棟編成があったとき) 患者さんがある程度は見えるような知識を持たないとねっていう事で、最初の1年間は循環器を主にした勉強会を毎月皆でしたりとか、スタッフと一緒に休みの日に循環器の勉強会に、一泊して行ったりだとか、行こうよ行こうよって声をかけたり、スタッフ同士で色々な研修に行ったり。

## 8) 【良好なチーム作り】

このカテゴリーは、臨床現場においてチーム活動が良好になるように、後輩、上司、スタッフとの対話の場づくりをする行動を意味している。このカテゴリーは、スタッフにも学生や後輩指導の協力を得ることが出来る。他職種との対話の場づくりをしている。患者のケアについて話し合う場づくりをしている。定期的にあるいは不定期に上司との話し合いの場を持っている。スタッフ一人ひとりの能力を信頼して業務調整や役割委譲を実践している。自分たちのチームがうまくいっていることをフィードバックしている。の6つのサブカテゴリーで構成された。

その職種によって、専門分野が違うので、私がかかる範囲で、一応、殆どの職種がどういう風な勉強をしているかを知って、全部署に大体話せる人を作っています。

医師も忙しいっていうのも、基本は理解をして。でも、私は看護師のする事をハッキリ主張出来るぐらい、やっぱり普段から、何か責任とか持ったりとかして。他部署とも話をして。

## 9) 【問題を検討するための発言】

このカテゴリーは、臨床現場における課題解決や目標達成のために、上司にも後輩にも自分の考えを言語化して発言する行動を意味している。このカテゴリーは委員会メンバーとして、検討事項を提案することが出来る。必要な方針についてスタッフの抵抗がある場合は「ノー」をいうことが出来る。メンバーが問題意識を共有するような発言を

している。自分の考えをメンバーにもれなく伝えている。医療チームカンファレンスでは、患者のために発言することができる。目標達成の為に上司に交渉することができる。の6つのサブカテゴリーで構成された。

このチームだからこそかもしれないけど、看護部長さんとかでも、問題に思うことを聞いてもらったりとか普通に部長室に行くんですよ。時間があつたりとかすると、私だけなのかもしれないけど、言いやすいし、交渉に行く。長く勤務しているからかもしれないです。

医療カンファレンスをします。それは、チームで、この患者さんにはこれが必要だっていう風に話して、看護師から他職種に声をかけてそういう場を設けるっていう事が多いので、この人にはそういう話し合いが必要だっていう風に、経験の浅いスタッフとかではなかなか気付けられない事が多いので、そういうのを声を上げていく役目かなっていうのは思っています。

評価委員会メンバーなので、看護手順でもう1度改めて欲しいなっていう形で、病棟相談会があるので、看護の質を維持向上が出来るようにはしています。病院全体のことについては、委員会で提案するようにしています。

パートナーシップを導入するときに、なかなかうまくいかなくて、反対の人もいたし、もめたり混乱することもあったけど、「できない」じゃなくて「できるようにしていこう」と話し合いをしていきました。

## IV. 考 察

看護職を対象にしたリーダーシップ研究では、看護師長単独を対象にしたものが多い。しかし、臨床現場では、チームリーダー、夜勤リーダーなど、係長・主任や中堅看護師がリーダー業務を持ち回りで担当することも多い。本研究の対象は、公式の権限を持たない非公式リーダーである中堅看護師であり、「プレーヤー」としての個人の目標と、「マネジャー」としてのチームの目標を、共に達成することが求められていると考え、「プレイングマネジャー」の役割を有していることを前提とした。そのリーダーシップの特徴として、リーダーシップの考え方とリーダーシップ行動の2つの視点で考察を述べる。

### 1. プレイングマネジャーの役割を持つ看護師のリーダーシップの考え方

プレイングマネジャーの役割を持つ看護師のリーダーシップの考え方の特徴の【ポジティブな雰囲気】が意味する後輩の成長に関心を持ち、理解し、共感

するという考え方や後輩の成長だけでなく、後輩育成のための学習も行うことが自己成長に繋がるという考え方を意味する【教育指導を通した相互成長の自覚】はGreenleaf (1977/2008) が提唱する傾聴、共感、人々の成長に関わるというサーバント・リーダーシップの概念と同様の意味を持っていると考える。サーバントとは「執事役」のことであり、大切なものを任せても信頼できると思われる人を指す。教育指導に直接関わる係長・主任や中堅看護師は、他者に奉仕するサーバントとしてのリーダーシップを発揮していると推察できる。

ポジティブな感情にあふれた組織メンバーは、目の前の状況をまっすぐに受け止め、メンバー同士が支援し合い、より大きな全体とのつながりの中で、状況をとらえることで、組織がより良い方向に向かうために、多少なりとも自分が影響を与えられる行動を生み出そうとする(市瀬, 2014)。後輩を指導する看護師がポジティブな雰囲気を持つことが、メンバーの認識や行動に変化を起こす影響力を持つといえる。

【変革への挑戦】は、看護師長を対象にした変革型リーダーシップにも認められる考え方である。変革型リーダーシップには、現状の打破に挑戦する、共通のビジョンへ動機づける、成功への行動を支持する、目的達成への模範を自ら示す、意欲を支えるという5つの行動がある(高谷, 2007)が、公式リーダーでなくても、<専門性を高めるための将来目標を持っている>や<たとえ自信がなくても、与えられた新しい役割に取り組んでいこうとする><勤務交代は実践能力向上のチャンスととらえている><難しいことでもうまく機能すれば、看護の質が向上すると考えている>という挑戦する前向きな考えを持っている。さらに、これらの考え方は、人間が仕事を通して自己の持つ能力や可能性を実現しその結果としての精神的成長を体験すると実感できる職務満足(高谷, 2007)と関連があると推察できる。

## 2. プレイングマネジャーの役割を持つ看護師のリーダーシップ行動

看護師のリーダーシップに焦点を当てた先行研究では、看護場面に限定し、看護師の患者に対する行動や働きかけをリーダーシップととらえ、患者の満足度に影響を与えることを明らかにしている(吉田, 内川, 1995)。

【看護の本質を重視した指導の実践】【専門職としてのリフレクション行動】【職場学習の実践】は専門職として後輩を育成するためには欠かせない行動である。【高いソーシャルスキルの実践】【良好な

チーム作り】【問題を検討するための発言】は、看護管理者としても求められるが、中堅看護師にも求められる重要なリーダーシップ行動と考えられる。

【良好なチーム作り】は職務遂行に必要な事柄の正確な説明やチームの方針の明確化などのチーム・リーダーシップ(三沢ら, 2009)としての行動であると考えられる。また、<最新の知識情報を得るために研修会や勉強会に参加するようにしている><学んだ知識技術を職場に還元している>【職場学習の実践】や対人関係における挨拶・交渉・自己主張などの技能を有し、自らの行動に責任を持ち、感情コントロールしつつ、他者と協調しながら人間関係構築ができる行動としての【高いソーシャルスキルの実践】は、チーム内で良好な対人関係を維持し、職務に積極的に取り組もうとするチーム志向性を基盤とした行動といえる。権限や役職を持つ一人のリーダーシップのみならず、チームメンバー全員が、それぞれのリーダーシップを発揮することが、新人看護師の臨床実践能力に資するチームワークを形成するには重要である(保田, 中原, 2017)。以上のことから、不特定複数のメンバーによるリーダーシップが機能することが、チーム内の人間関係を良好にし、職務に積極的に取り組むチームワークの推進に影響すると考えられる。肩書に関係なく、プレイングマネジャーの役割を持つ看護師は、それぞれが持っている影響力を臨機応変に発揮するためにそれぞれの状況の中で自ら能力を開発していることが推察された。

## V. 結 論

1. プレイングマネジャーの役割を持つ看護師のリーダーシップの特徴には、リーダーシップの考え方として【ポジティブな雰囲気】【変革への挑戦】【教育指導を通した相互成長の自覚】の3カテゴリー、リーダーシップ行動の特徴として【看護の本質を重視した指導】【専門職としてのリフレクション行動】【高いソーシャルスキルの実践】【職場学習の実践】【良好なチーム作り】【問題を検討するための発言】の6カテゴリーが抽出された。
2. 明確な公式リーダーとして権限を持たないプレイングマネジャーの役割を持つ中堅看護師は組織内でリーダーシップを発揮するために自らリーダーシップ能力を開発していることが推察された。

## VI. 本研究の限界と今後の課題

本研究は、一般病院に勤務するプレイングマネジャーの役割を持つ看護師のリーダーシップの考え

方と行動に関する内容を優れたリーダーシップをとっている看護師の語りから抽出し記述したものである。本研究は、AB県内にある一般病院に勤務する看護師を選択しており、異なる対象により新しい内容が抽出される可能性があり、一般化することには限界がある。今後、研究協力者数を増やし、プレイングマネジャーの役割を持つ看護師のリーダーシップの特徴を検討する必要がある。

## 謝 辞

本研究にご協力いただきました看護師の皆様、研究協力者をご紹介くださいました看護部長、看護師長の皆様に心より感謝申し上げます。また、ご指導賜りました広島大学の坂田桐子教授に深く感謝いたします。

なお、本研究は、平成25年度から平成28年度科学研究費補助金基盤研究C(2546338)の助成を受けて行った研究の一部であり、第35回日本看護科学学会学術集会で示説発表を行ったものに一部加筆・修正を加えたものである。

利益相反：本研究における利益相反はない。

## 文 献

Greenleaf, R. K. (1977/2008). 金井真弓(訳), サーバント リーダーシップ (pp.572-573). 英治出版.

蜂屋良彦 (1972). リーダーシップの課題的役割と集団維持的役割の間の関係についての調査研究. 実験社会心理学研究, 12(1), 1-10.

波頭亮 (2008). リーダーシップ構造論 リーダーシップ発現の仕組みと開発施策の体系 (p.2). 産業能率大学出版部.

外浦千加, 坂田桐子, 早瀬良 (2012). 複数リーダーによるリーダーシップ有効性の検討. 広島大学大学院総合科学研究科紀要. I, 人間科学研究, 7, 25-35.

本多ハワード素子 (2015). リーダーシップの両面性と新しいリーダーシップ研究. 学苑・人間社会学部紀要, 892, 112-118.

市瀬博基 (2014). 第II章自ら考え, 行動し, 助ける文化をつくるために ポジティブ・マネジメ

ントの理論とプロセス. 手島恵 (編), 看護のためのポジティブ・マネジメント (p.38). 医学書院.

石川淳 (2017). シェアド・リーダーシップ チーム全員の影響力が職場を強くする (p.44). 中央経済社.

岩本幹子 (1998). 婦長の変革的リーダーシップ行動と看護婦の職務満足への影響. 日本看護科学学会学術集会講演集, 18, 208-209.

加藤栄子, 尾崎フサ子 (2011). 中堅看護職者の職務継続意志と職務満足及び燃え尽きに対する関連要因の検討. 日本看護管理学会誌, 15(1), 47-56.

高口央, 坂田桐子, 黒川正流 (2002). 集団間状況における複数リーダー存在の効果に関する検討. 実験社会心理学研究, 42(1), 40-54.

厚生労働省 (2014). 平成25年度医療施設 (動態) 調査・病院報告の概況,  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/13/dl/gaikyo.pdf>

三沢良, 佐相邦英, 山口裕幸 (2009). 看護師チームのチームワーク測定尺度の作成. 社会心理学研究, 24(3), 219-232.

島津良智 (2011). プレイングマネジャー入門～時間がない中で「自分の結果」と「部下の結果」を出すための5つのスキル (p.1). フォレスト出版.

高谷嘉枝 (2007). 師長の変革的リーダーシップと職務満足に関する研究 看護師の臨床経験年数と看護基礎教育との関連. 兵庫県立大学看護学部・地域ケア開発研究所紀要, 14, 93-105.

手塚とみ江, 佐藤みつ子 (2007). 看護師長のリーダーシップに対する自己評価と看護師による評価. 山梨大学看護学会誌, 6 (1), 33-38.

保田江美, 中原淳 (2017). 看護チームのチームワークが新人看護師の臨床実践能力に及ぼす影響に関する研究. 日本教育工学会論文誌, 40(4), 221-240.

吉田道雄, 内川洋子, 成田栄子 (1995). 看護場面における看護婦のリーダーシップ行動測定尺度作成の試み (1). 日本看護研究学会雑誌, 18(4), 7-16.

吉田道雄, 内川洋子, 成田栄子 (1996). 病院における看護婦長のリーダーシップ行動測定尺度の構成. 日本看護研究学会雑誌, 19(4), 29-42.



# Leadership characteristics of nurses with role of playing manager

Yuka MURATA\*

## Abstract:

The purpose of this study was to identify the leadership characteristics of mid-level nurses who take on the role of a playing manager.

Study participants were 15 mid-level nurses employed at 6 hospitals who were at least in their 5th year of clinical experience. Data were generated through semi-structured interviews and analyzed using a qualitative descriptive method.

For nurses in leadership roles, characteristics of leadership-related thought processes were classified into 18 subcategories under 3 categories: “a positive atmosphere,” “willingness to attempt changes,” and “awareness of the mutual growth that occurs through education and training.”

Characteristics of leadership behaviors were classified into 36 subcategories under 6 categories: “providing training that emphasizes the essence of nursing,” “reflective behavior on one’s role as a specialist,” “performing good social skills,” “practicing on-the-job learning,” “creating good teams,” and “providing remarks to consider problems.”

The leadership characteristics of mid-level nurses in playing manager roles include having the characteristics of servant leadership, which includes “listening,” “empathy,” and “participating in individual growth”. We surmise that mid-level nurses in positions that lack clear authority develop their own leadership abilities in order to demonstrate leadership within the organization.

## Keywords:

playing manager, mid-level nurse, leadership

---

\* Japanese Red Cross Hiroshima College of Nursing

