

原著：秋田大学保健学専攻紀要23(2)：1 - 11, 2015

## 熟練の訪問看護ステーション管理者による人材活用と育成の関わり

中 村 順 子

### 要 旨

本研究の目的は熟練の訪問看護ステーション管理者が行う訪問看護師を活かし・育てる関わりを記述し構造化することである。研究デザイン・方法はグラウンデッドセオリー法を用いた質的記述研究である。全国の熟練の訪問看護ステーション管理者16名に対し参加観察と半構成的インタビューを行いデータを継続比較分析した。

分析の結果、中核カテゴリーとして【看護師の持つよきものを呼び醒ます】が抽出された。以下大カテゴリーとして、管理者の根幹となる思い【トライアングルの中にある価値の双方向性の確信により三者が活かし・いかされる】、看護師に求める看護師像として【近付き寄り添う看護師像を示す】、看護師の活かし方として【近付き寄り添う 看護師として活かす】【地域の存在感あるリソースとして活かす】【ひとりひとりの看護師が持っているものを活かす】、活かすための管理者の働きかけとして【看護師が働きやすい基地を作る】【訪問看護師としての後姿を示す】の7つが抽出された。

管理者は療養者と家族、また看護師本人のために「活かしつつ育て、育てつつ活かす」関わりを行っていた。熟練管理者の実践知は、管理者の期待する訪問看護師像、すなわち自身の訪問看護観に基づき、療養者・家族、看護師との近いトライアングルの関係性の中で、管理者自身の看護の専門職性を管理に活かす関わりであった。

### 緒 言

わが国では増大する医療費と少子高齢化等の大きな環境変化に対して、2006年に第5次医療制度改革が行われた。それは国民皆保険制度を将来にわたり持続可能なものにするためと、医療の提供体制の見直しをおこなうことが目的であり、国民がターミナルケアも含め多様な場で医療が受けられるシステムの整備として、在宅医療の推進が方針として示された。急速な高齢化に伴う医療・介護の再編は「在宅医療・介護安心2012」などにより国の方向性として示され、地域包括ケアシステムの構築が地域における課題となっており、地域包括ケア、在宅医療の中核的役割を果たす訪問看護ステーションにはきわめて大きな期待が寄せられている<sup>1)</sup>。2012年の診療報酬・介護報酬の同時改定で訪問看護に対する報酬が上がったこともあり訪問看護ステー

ションの数は一気に増加し、2015年4月には全国に8241箇所となった<sup>2)</sup>。しかし、その規模は平均常勤看護師数4.7人と依然弱小で<sup>3)</sup>、組織としての基盤は脆弱である。更に訪問看護師の給与水準は同年齢一般病棟看護師よりも低く、離職率は一般病院の看護師に比べ高いなど<sup>4)</sup>、在宅医療の受け皿としての整備には依然多くの課題を残している。そのような中、訪問看護ステーションを管理する管理者（以下管理者）は重要な役割を担いながらも困難な状況の中で訪問看護事業をおこなっていることが伺われるが<sup>5)</sup>、管理の実態は明らかにされていない。特に人材育成や、それを含めた人的資源管理は管理者の能力として求められており<sup>6)</sup>、実際にどのように行われているかを示す必要があると思われるが、それを明らかにした研究は少ない。

一方先行研究においては、在宅看護を体験した事のない新人訪問看護師に対する熟練管理者の意図的な関

わりを明らかにして、新人訪問看護師という限定した対象に対する管理者の人材育成の一端が示されているものがみられている。その中では事業所の目的を達成するために事業所の訪問看護スタッフ全体（以下訪問看護師）に対して管理者が配慮し関わって、効果的に人材を活用しながら事業所運営をおこなっている状況が示唆されている<sup>7)</sup>。

そこで管理者が訪問看護事業を円滑に運営し人材を管理するにあたって、何を考えまたは意図して訪問看護師に関わっているのか、人材を活かし育てることをどのように行っているのかを示し、訪問看護師の人材管理に関する全貌を明らかにすることは、管理者における暗黙知を形式知にし、今後の訪問看護ステーション制度整備における基礎資料となり、現在既にその役割を果たしている管理者や、今後管理者を目指すものにとっての指針となると思われる。また関わりの構造を明らかにすることで1つのモデルを示し、管理者教育や訪問看護師教育、更には基礎教育の中においても、その活用が期待できることは意義深いと考えた。

## 研究目的

熟練の訪問看護ステーション管理者は、組織の目的を達成するために訪問看護師という人材をどのように活用し、かつ育てるような働きかけを行なっているのか 具体的な行為としての関わり（意図・ねらい・理由なども含む）を記述し構造化する。

## 用語の定義

熟練した訪問看護ステーション管理者：訪問看護師または法人の上司から“よく看護師を育てている、活用している”という推薦がある管理者とし、管理者としての経験年数は問わない。

活 か す：看護師個人の持っている顕在的又は潜在的能力や特性を、療養者家族への看護や組織の目的の達成、看護師個人の育成などのために効果的に用いること。活用。

人材活用：訪問看護師を組織の「人材」とみなし、人材そのものが活かされるような働きかけ。人材のためだけでなく組織の目標達成のために効果的に働きかけること。人材の持っている能力や特性を活かす働きかけとともに人材育成、すなわち能力開発や能力の充足・強化も含まれる、とする。

関 わ り：組織の目標を達成するために、管理者が訪問看護師や訪問看護師を活かすために取り

巻く他者に対して行なう働きかけのすべて。管理者 訪問看護師，訪問看護師 訪問看護師間の相互作用に基づき，意味とその解釈のもとに管理者が行なう行為であり行為を導く意図，思い，考え，企てなども含む。

## 研究方法

1. 研究デザイン：本研究は参加観察とインタビューの内容の分析から、管理者の訪問看護師を効果的に活用するための関わりを記述し構造化する、グラウンデッドセオリーアプローチによる質的記述研究である。グラウンデッドセオリーはシンボリック相互作用論を理論的前提とする研究方法論であるが、管理者の関わりは対象となる訪問看護師との相互作用による現象であるため、この看護現象の構造化にはグラウンデッドセオリーアプローチが最も適していると考えた。

2. 研究参加者：研究参加者は 現在訪問看護ステーションの管理者であること、自分自身が訪問看護の経験があること、またその事業所は経営的に安定しており管理者として評判が高い熟練した管理者であること、研究参加に対し文書で同意が得られること、以上の条件を満たした訪問看護ステーションの16名の管理者であった。

## 3. データ収集方法

データ収集は先行研究<sup>8)</sup>で研究協力が得られた管理者から始め、その後は抽出されてきたカテゴリーを考慮しながら、事業所の規模、地域性、設置主体などを変えたサンプリング 理論的サンプリング を行った。データは参加観察データとそれに基づく半構成的インタビューで収集した。観察の視点は以下のとおりである。管理者が 訪問看護師などに直接働きかけしている 事業所内カンファレンスなどで直接話しかける 主治医など連携機関と看護師のことについて話す、電話をするなど 訪問時療養者家族に看護師のことで話しかける 看護師に同行訪問して話しかける、見守るなど、以上の場面の言動、表情、身振り、動作、看護師の反応などから、研究者が「活かす関わり」と判断した場面、すなわち研究者から見て看護師の育成、活用につながる関わりを抽出し、詳しく記述した。インタビューではその場面を想起させ、その時の管理者の意図、ねらいなどを中心に聞いた。平均参加観察時間は208.8分、平均インタビュー時間は54.2分であった。

#### 4. データ分析方法

データ分析はグラウンデッドセオリー法に則って継続比較分析とし、観察データとインタビューデータをそれぞれ1次コーディング、2次コーディングまで行ってから軸足コーディングの時点で統合した。最終的に選択コーディングを行って中核カテゴリーを導き出した。

#### 5. 真実性の確保

Guba&Lincornの真実性の確保のための方法に則り<sup>9, 10)</sup>、真実性の確保を行った。特に“信用可能性”については「専門家審議」として研究期間を通じてグラウンデッドセオリーに精通した質的研究者のスーパーバイズを受けた。また、カテゴリーが抽出されてからは参加者全員に参加者チェックを受けて同意を得た。その他の“移転可能性”“明解性”“確認可能性”に関しては、スーパーバイザーと共にそれらの概念を念頭におきながら検討を繰り返した。

#### 6. 倫理的配慮

本研究は所属機関の研究倫理委員会の承認を受けて実施した。研究参加者に研究の主旨・方法について書面と口頭にて説明し、本人から書面による同意を得た。説明内容は、研究への参加は自由意志であること、同意しない場合であっても不利益にはならないこと、一旦同意した場合でも途中で参加を辞退できること、観察やインタビューのデータは匿名性を保持できるよう

に記号化し研究の目的以外には使用しないこと、終了後はデータを破棄すること、結果の公表についてであった。

#### 結 果

参加者と所属事業所の基本属性は表1に示すとおりである。訪問看護ステーション管理者が訪問看護師を活かして育てる関わりは、管理者の関わり方の根幹となる確信に関する大カテゴリー【トライアングルの中にある価値の双方向性の確信により三者が活かし・いかされる】、管理者の看護観とも言える、管理者の期待する看護師像に関する大カテゴリー【近づき寄り添う看護師像を示す】、“看護師の活かし方”に関する大カテゴリー【近づき寄り添う看護師として活かす】【地域の存在感有るリソースとして看護師を活かす】【ひとりひとりの看護師が持っているものを活かす】、活かすために管理者が行なっていることに関する大カテゴリー【看護師が働きやすい基地作りをする】【訪問看護師としての後姿を見せる】、の7つによって構成されていた。これら管理者が行っている関わりの中核となるカテゴリーを【看護師の持つよきものを呼び醒ます】とし、このカテゴリーが全てのカテゴリーを説明できるものであるとした。抽出されたカテゴリーのリストを表2に示す。本文中では中核カテゴリーと大カテゴリーを【 】で示し、カテゴリーを《 》で示し、サブカテゴリーを 〃 で示す。また「 」は管

表1 参加者と所属する事業所の属性

参加者番号	年齢	資格	訪問看護師として勤務年数	管理者として勤務年数	常勤換算看護師数	利用者数(調査時点)	うち医療保険(数)	訪問述べ回数(1ヶ月)	管理者の訪問回数(1ヶ月)	調査時直近1年間入職看護師数	調査時直近1年間退職看護師数	事業所における教育担当の有無
1	55	看	9	8	6.8	110	10	497	45	1	1	無
2	59	看・保	18	12	12.2	138	42	788	9	2	3	有
3	45	看・保	15	5	9.5	122	51	751	56	4	1	有
4	45	看	14	4	10.5	121	36	764	70	3	2	有
5	37	看	9	2.8	4	58	12	347	63	1	1	有
6	57	看	20	13	6.2	100	25	592	70	1	0	有
7	50	看	16	6	23	282	80	1723	22	17	11	有
8	57	看	13	13	3.5	89	24	394	61	2	1	有
9	43	看	8	3	8	124	27	585	52	1	2	有
10	53	看	10	10	8.6	138	20	860	50	1	2	有
11	56	看	10	10	5	80	6	390	74	0	0	無
12	55	看	11	6	4.5	68	17	369	37	0	0	有
13	43	看	17	11	11.2	176	48	1110	40	4	0	有
14	51	看	14	14	4.5	63	8	385	60	0	0	有
15	42	看	7	7	7	102	30	640	79	1	0	無
16	50	看・保	21	18	12	200	77	1112	27	1	2	無
平均	49.9		13.3	8.9	8.5	123.2	32.1	707	50.8	2.4	1.7	

表2 カテゴリーリスト

	表2 カテゴリーリスト		
	大カテゴリー	カテゴリー	サブカテゴリー
中核カテゴリー  看護師の持つよきものを呼び醒ます	トライアングルの中にある価値の双方向性の確信により三者が活かし・いかされる	訪問看護には療養者家族がいかにされるという価値があると確信する	訪問看護を使ってこの地域で願う生活をまっとうできる家族も同じように支えられる
		訪問看護には看護師も活かすという価値があると確信する	療養者の変化が看護師としてのやりがいや達成感を導く 看護師に人として療養者家族とともにいる一体感が生まれる 看護師は人として学び育ち豊かになる
		トライアングルの中にいることが管理者も活かす	訪問看護の実践者として訪問看護を味わいたい 近いトライアングルの関係性の中でお互いに学ぶ存在である
	近づき寄り添う看護師像を示す	生活を支える医療の専門職として役割を果たす	生活の場における医療職としての適切な判断を求める 療養者・家族に医療職として信頼を得られる看護を行う 療養者と家族が安心して生活をできるように保障する 在宅ケアチームの中で自分の役割がとれる
		オンリーワンの看護ができること	療養者・家族をかけがえのない一人と認識しその思い・願い・ニーズを看護の基点とする 療養者・家族が主役の場において看護師の都合や価値観を元に動かない 療養者家族に近づき・迫るコミュニケーションができる 療養者・家族が願う生活ができるように看護を使って支援する 療養者・家族にとっての当たり前前の生活の延長上の看取りを支援する
		近づき寄り添う看護は看護師を育てる	療養者・家族が課題と答えと評価をくれる 看護師の成長の信頼と期待を持っている
	近づき寄り添う看護師として活かす	近づき寄り添う看護の視点ならば支持的に関わる	見守る・待つ ほめる・賞賛する 認める・同意する 任せる 共感する
		問題解決的に関わり気付きを促す	問いかける・確認する 助言する・提案する 指摘・指導をする 深く事例検討を行なう 同行訪問に用い方がある
		看護師のモチベーションの維持をはかる	看護師の自主性を期待する 看護師の意欲を大事にする・つぶさない 看護師の学習の機会やきっかけを作る
	地域の存在感有るリソースとして看護師を活かす	存在感ある地域のリソースとなる	地域の中で存在感ある働きをさせる 訪問看護を地域で認知させる役割を持たせる
	ひとりひとりの看護師がもっているものを活かす	ひとりひとりの看護師が持っているものにに応じて関わる	ひとりひとりの看護師をよく把握する 看護師のもっているよいものを引き出す 看護師の持っているものや状況に応じたアレンジをする 面接でもっと深く看護師を知る
		看護師にとって効果的な働きかけのタイミングを図る	その看護師にとって効果的な働きかけのタイミングを図る
		ひとりひとりの看護師を大切にする	大切なスタッフという思いを持っている 看護師を信頼する・自信を持ってほしいと思う 看護師の困難感を理解している 全人的に支援したい
	看護師が働きやすい基地作りをする	安心して戻れる基地としての場作りをする	あなたを見ている・気づかう・安心させる ねぎらう・感謝する 威圧感を持たない・押し付けない 失敗を責めない 報告を受ける・依頼を受ける・話を良く聞く 元気で活気ある何でも話せる風土を作る チームワークを大事にする 自分が持っている情報の提供をする
		看護師を取り巻く人々との調整をおこなう	他職種への調整や根回しをする 医師とうまくやれるように働きかける
		管理者としての基本姿勢を持つ	責任者としての役割を果たす 理念やビジョン・方向性を示す 経営的な視点を持つ 自分の訪問も管理にいかす どうしても訪問看護に向かない看護師へも悩みながら関わる
	訪問看護師としての後姿を見せる	後姿を見せるかわりをする	様々な場面を使って管理者のふるまいや発言を見せる



理者の語りを表し、[ ] は観察によるラベルを表す。

尚、人的資源の活用・育成という現象は「活かす」と漢字を用い、人として生かされるなど更に広い概念を含む現象であるときは「いかされる」のようにひらがなを用いた。

以下、上記に提示した大カテゴリーの順に説明する。

### 1. 【トライアングルの中にある価値の双方向の確信により三者が活かし・いかされる】

この大カテゴリーは管理者の関わりの根幹となる意識を表わす。管理者の経験から導き出されたこの確信に基づいて様々な関わりが展開されていた。“トライアングルの中”とは療養者・家族、看護師、管理者の関係性がちょうど正三角形を形成していることを表した(図1)。三者は同一平面上、等距離という近い関係性の中でお互いに影響しあっている。同一平面、等距離という意味は、管理者の意識が自分をヒエラルキーの上にいる者とするのではなく、フラットな関係で自分も共に育つ者であるという認識であることや、自分も実践者としての立ち位置を持ち続け、常に看護師や療養者と近い距離にしようとするということである。管理者は、療養者・家族が訪問看護を使ってこの地域で願う生活をまっとうできることや、訪問看護によって家族も同じように支えられることから《訪問看護には療養者・家族がいかされるという確信がある》。この場合の“いかされる”は活用ではなく、彼らの思いや願いが生かされる、という意味である。一方看護師にとっても、療養者の変化が看護師としてのやりがいや達成感を導く、看護師には人として療養者・家族とともにいる一体感が生まれる。更に看護師は人として学び育ち豊かになるといった人としての成長が生まれるため、《訪問看護には看護師もいかされるという価値があると確信する》。

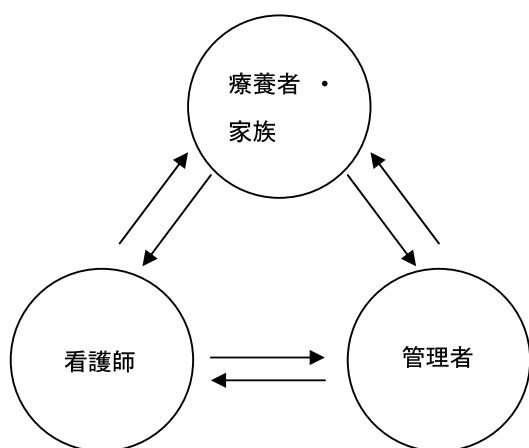


図1 トライアングルの関係性

「訪問看護は大好きです。その人が望んでいることを一緒にできるからでしょうか。療養者家族と共同体みたいな感じです。看護師を超えて人間としてともにいる状態というのができる」(参加者15)

更に管理者自身にとって《トライアングルの中にいることが管理者も活かす》という確信がある。管理者が、自らも訪問看護の実践者としてトライアングルの中にいることは、管理者もまた、学び育つ可能性を持つということである。

訪問看護の実践者として訪問看護を味わいたい

近いトライアングルの関係性の中でお互いに学ぶ存在である。というように、看護師にとっての価値は管理者にとっての価値であり、管理者もいかされる。

「私の技術が特別良いとは思っていないくて、自分も不十分なのでその人たちから学んでいる。」(参加者3)

「看護師としてというより人間としておもしろいなと思っていて、私がこの人の立場だったらどうするだろうかとか、いい経験もいやな経験もするんですけどその中で私が育っていくのがわかるから楽しいし感謝していますね。人として成長させられます」(参加者13)

### 2. 【近づき寄り添う看護師像を示す】

この大カテゴリーは管理者が期待する訪問看護師像である。このような看護をしてほしいという思いを持ちながら管理者は関わっており、管理者の訪問看護観とも言える。管理者が訪問看護師にしてほしい看護とは《生活を支える医療の専門職としての役割を果たす》ことと《オンリーワンの看護ができること》ことであつた。これらの看護を総称して“近づき寄り添う看護”と命名した。「近づき」は看護の対象である療養者・家族に迫り近づいてニーズを把握し、医療職として適切な看護を提供することであり、「寄り添う」は、対象をオンリーワンすなわち個別性の高いただ一人の人と捉え、看護師が誘導せずに療養者主体の看護を提供するという意味である。管理者は《近付き寄り添う看護は看護師を育てる》ことを知っているので、この看護が展開できれば看護師は自ら成長すると考えていた。

「訪問看護って境界があいまいになるときがあるじゃないですか。医療の専門職であるという視点を忘れちゃうと訪問看護自体がゆらいじゃう」(参加者4)

「利用者中心と言いながらも、こんなにやって何でそうなのって苦い経験で気づかされるのはオンリーワンというところ。肝に銘じてもらわないと」(参加者12)

### 3. 【近づき寄り添う看護師として活かす】

管理者が看護師をどのように活かすかという“活かし方”の大力カテゴリーである。先の2つの大力カテゴリーに示された、管理者が経験上持つ確信と期待する訪問看護師像が基盤となり、看護師が“近づき寄り添う看護”ができるように管理者は関わっている。管理者の関わり方は基本的に支持的であるが問題解決的に関わるときがある。その違いは看護師の考え方や行動が“近づき寄り添う看護”なのかどうか、ということによることが大きい。看護師が医療職としての役割の取り方や相手をオンリーワンと捉えた療養者主体の視点であれば、《近づき寄り添う看護の視点ならば支持的に関わる》。このときの管理者は看護師が自由に伸び伸びと看護ができるように関わる。看護師の気づきや自主性を待つことが重要であるという語りや、観察からの見守る・待つ、看護師に自信を持たせ自己効力感を高めて意欲をつぶさないようにするほめる・賞賛する、管理者のしぐさ[うなづく][ほえむ]、言動、表情から承認と同意を意味していると判断した認める・同意する、看護師の思いや考え方に共感的理解を示す共感する、看護師に自信を持って看護をしてもらうための任せるなどがあつた。

一方管理者は《問題解決的に関わり気付きを促す》。管理者の支持的関わりと問題解決的関わりとの境目は医療職としての判断や行動が“近づき寄り添う看護”の視点や行動であるかどうかである。まず管理者は看護師の看護を判断するための情報収集として問いかける・確認する。更に管理者は[見せる][ヒントを与える][フィードバックする]など様々な方法で気付きを促し、看護師自身に気付いてもらうような関わりを行っていた。

「**気付きを促すような感じで聞きます。今日行ったら1週間行かないわけだからその間何かあったらどうするか。自分で気付いてもらいたい。教えるということみんな個性的だからちょっとということもあるけど、自分から気付いて自分でやってるんだと思ってもらいたい**」(参加者9)

気付きを促すことを重要視する管理者は、できるだけ提案する・助言する・促すという方法で関わっている。このことは様々な場面での観察で抽出された。管理者が指摘する・指導するときは療養者の状態の判断に関わること、緊急性が高いこと、家族や療養者の心情の理解の不足、看護技術の決定的不足などとともに、看護師がなかなか“近づき寄り添う看護”が理解できないときであった。厳しく指導や指摘をしたときには後のフォローも行っていた。

「**頭ごなしに指摘すると言うことはよっぽどじゃな**

いとしくないですね。それは利用者優先じゃなくて自分の都合優先のときですね。例えば自分がその日週休だからその人の訪問中止しちゃうとか。それはこっちの都合でしょ。技術的なことはもちろんですね。この2点ですかね。自分本位のときと信頼を失うようなことをするとき」(参加者5)

気付きや振り返りは様々な場面で行うが、療養者に対する看護について検討が必要なときは深く事例検討を行う。この機会に看護師が気付くことは多く、管理者はこの機会を重視していた。いずれにせよ管理者が関わり方で最も意識しているのは《看護師のモチベーションの維持をはかる》ことである。看護師の自主性を期待すること、看護師の意欲を大事にする・つぶさないこと、看護師の学習の機会やきっかけを作ることを常に管理者は意識していた。

「**衛生要因(福利厚生などの勤務条件)いくら高めてもいい仕事しようという動機にはならないと私の中にはあって。確かにそれも大事だけど、むしろわくわくすること、楽しそうなこと、風がずっと吹いてくるようなことのほうが何かにつながる**」(参加者1)

### 4. 【ひとりひとりの看護師が持っているものを活かす】

看護師の活かし方の2つ目である。管理者は看護師ひとりひとりの個性を把握し、できる限りその個性が活かせるように《ひとりひとりの看護師が持っているものに応じて関わる》。そのためにはひとりひとりの看護師をよく把握することや面接でもっと深く看護師を知る必要がある。それらから看護師の持っているものや状況に応じたアレンジをするのである。これらの関わりを行うことによって管理者は看護師の持っているよいものを引き出す。このように管理者は個性を活かすだけでなく、弱みを強みに変えたり今まで発揮しなかった力を発揮させたりし、看護師の可能性を引き出す関わりを行っていた。

「**彼女は発言が少ないからしゃべらせたくて、周りの看護師に根回ししておいた。他のしゃべりたい看護師にちょっとブレーキ掛けておいて。がんばってした発言にみんなで同意したらやりがいになって**」(参加者15)

また看護師の個性を活かす関わりに必要なことは《看護師にとって効果的な働きかけのタイミングをはかる》ことである。看護師を良く知る管理者は、本人の気付きの時を見計らって声をかけることもあつた。

「**たぶん看護師にとってのタイミングが大事だと思うんですね。その看護師が今この事例を受け持った方が成長するとか、今これを持つとプレッシャーでちょっ**

と落ち込んでしまったりプラスにならないとか、**看護師**にとってそれぞれタイミングが違ような気がして  
ます」(参加者3)

ひとりひとりの看護師を活かすという関わりにおける管理者の根本的な思いは《ひとりひとりの看護師を大切にする》である。管理者は自分が管理する事業所のスタッフである看護師を基本的に大事な存在であり大切にしたい、支えたいという思いを持っていた。

#### 5.【地域の存在感あるリソースとして活かす】

看護師の活かし方の3つめである。管理者は訪問看護師が《存在感ある地域のリソースとなる》ことを期待し、そのように活かす。管理者は、看護師が療養者・家族に“近づき寄り添う看護”ができるようになるだけに留まらず、地域の重要な社会資源になってほしいと考えている。看護師それぞれに訪問看護を地域で認知させる役割を持たせることも重要であった。

「みんな訪問看護語れるから、**包括(地域包括支援センター)**にうちのスタッフを派遣して、**地域に根差す**というか」(参加者10)

「**看護師には地域の中のステーションだと気づかせたい。看護が入ったらこうなったってお土産落としてきてって言う**」(参加者8)

#### 6.【看護師が働きやすい基地づくりをする】

この大カテゴリーは、看護師を活かすために管理者が行っていることである。看護師は療養者の居宅に赴き、様々な状況下で一人で看護を展開しなければならない。訪問看護ステーションが文字通り看護師にとって安心のステーション＝基地となり、看護師が基地で力を充電して、また訪問に出られるようにするために《安心して戻れる基地としての場づくりをする》ことを意識していた。このことで看護師の意欲やモチベーションの維持を行い、看護師が元気を得られるようにするこのカテゴリーには、参加観察からのラベルが多く集められた。あなたを見ている・気づかう・安心させる、ねぎらう・感謝する、威圧感を持たない・押しつけないのように看護師が安心できるような関わり、自らがチームの盛り上げ役となって看護師のテンションをあげようとする元気で元気ある何でも話せる風土を作る関わりなどである。

「**管理者はパレーボールのチームでいったら盛り上げる役割で。みんなが精一杯プレーできるようなマネジャー。管理者兼テンション上げるタイプのところにいると思ってる**」(参加者3)

管理者は看護師が働きやすいように《看護師を取り巻く人々との調整を行う》。特に同じ医療職である医

師との関係性は看護師の働きやすさに影響するため医師とうまくやれるように働きかける。これは医師側に対する働きかけもある。また医師だけでなく他職種への調整や根回しをすることも行う。

「とくに**医師とは新しくスタッフが来たら、一緒にご挨拶に行く。その後もさりげなくどうですかね、あのスタッフって。先生って結構ストレートに看護師の評価したりするんで、そういうのさりげなく聞いてみたり、フォローしてみたり**」(参加者5)

管理者は基本的姿勢として《管理者としての基本姿勢を持つ》。責任者としての役割を果たすことはもちろん、理念やビジョン・方向性を示すことは重要である。また経営に責任を持つ事業所の管理者として欠かせないのは経営的な視点を持つことである。多くの管理者は自分も訪問看護師として実践も行っており、それは最初の大カテゴリーにあったように自分も実践者としていかされたいという思いによるものであった。しかし、管理者である以上それにとどまるのではなく、自分の訪問も管理に活かすことをしていた。この理由は看護師のモニタリングということもあるが、それよりも現場感覚を失わないことにより訪問看護師や療養者に起きていることへの理解をしたいという思いからであった。

「**感覚がずれちゃうんですね。生の感じがわからなくなると。訪問全然出ないで看護師から話し聞いていると、どこか方向性が違ような気がしてくる。相手の反応の仕方とか現場でしか見えないと言うものがあるじゃないですか。スタッフが言い張ってる理由があるのに私が見てないと余計な指示が入ってスタッフが混乱する**」(参加者13)

#### 7.【訪問看護師としての後姿を見せる】

これも看護師を活かすために管理者が行なっていることである。管理者は実践者でもあるので、モデルとなって「自分の後姿を見て育ててほしい」と考えているものも多かった。本人がモデルと意識していなくても、観察のラベルからは後姿を見せている状況が集められた。

「**私も負けられない。管理者としてというよりは現場の訪問看護師として走りたいし後姿見てほしい。管理者として、彼らより先に走っているものとして背中見てやってほしいというのが基本にある**」(参加者16)

#### 8.【看護師の持つよきものを呼び醒ます】

以上抽出されたカテゴリーより、管理者の訪問看護師を活かして育てる関わりの中核となる概念を【**看護師の持つよきものを呼び醒ます**】とした。ここで言う



「よきもの」とは以下の事柄である。まず看護師としての達成感、自己効力感、自分が本来持っていた強み、可能性、自分の弱みの活かし方、看護観などの専門職性に伴うものである。次に地域の重要なリソースになるという社会的役割であり、更に人として関わったときの療養者・家族との一体感や充実感、近い関係性で看護を提供していることが自分を成長させ豊かにしてくれるという満足感、など人としての味わいの部分である。これら看護師が自分では気付かず持っていたもの、かつては持っていたのだが、看護師としての経験や慣れの中で忘れかけていたもの、更に新たに自分の中に生まれるものが、管理者の関わり、療養者・家族との関係性や地域における活動の中で湧き上がってくることを「呼び醒ます」という動詞を用いて表現した。「呼び醒ます」には「呼んで目を醒まさせる」「忘れていたことを思い出させる」(広辞苑)という意味があり、管理者の行う関わりをよく表していると考え、参加者の語った言葉から採用した。しかし参加者は自らが主体的に育てている、育成しているとは明確には意識しておらず、多くは療養者家族が教えてくれるという認識に立っていた。「呼び醒ます」のは管理者だけ

ではなく療養者家族でもあるのだが、療養者家族には看護師を育てているという意識はない。管理者は「呼び醒ます」ことができることを意識しているが、管理者だけがそれを行う者とは思っていない。つまり管理者は、療養者家族との協働の上で意図的に「呼び醒ます」ことを行っているといえよう。

### ・ 管理者の関わりの構造

管理者の関わりの構造を図2に示す。管理者は【トライアングルの中にある価値の双方向性の確信により三者が活かし・いかされる】という確信を基にした関わりを行っている。この確信と、そこから導き出された【近づき寄り添う看護師像を示す】ことによって展開される“活かす関わり”が【近づき寄り添う看護師として活かす】【一人ひとりの看護師が持っているものを活かす】である。これらは活かす関わりとして中心的な構造となる。一方看護師を活かすためには【看護師が働きやすい基地づくりをする】ことや【訪問看護師としての後姿を見せる】関わりも重要な管理者の働きかけ

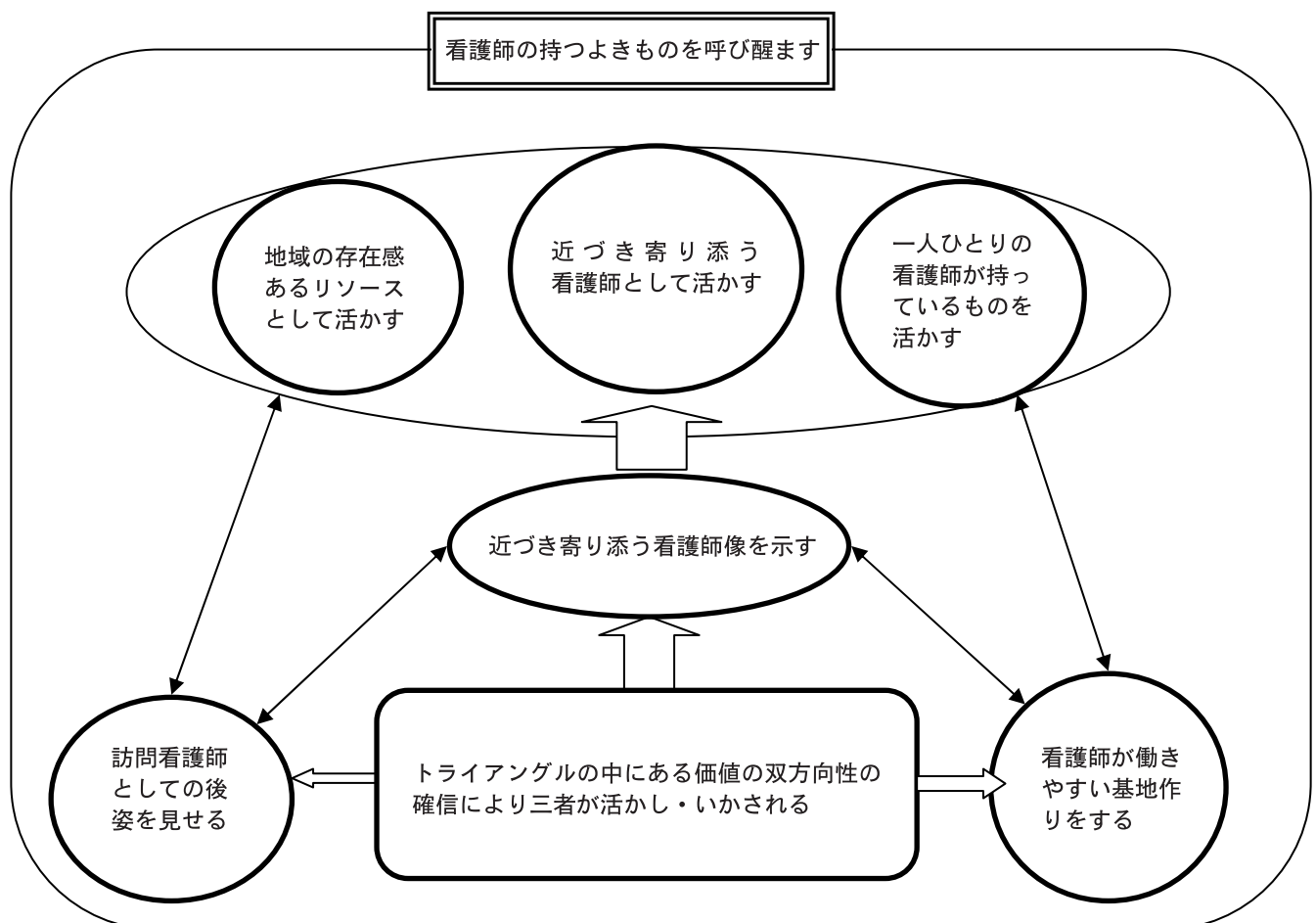


図2 管理者の関わりの構造



である。そしてこれらの関わりはすべて【看護師のよきものを呼び醒ます】関わりであると言える。

## 考 察

### 1. “ 近いトライアングルの関係性 ” の中で管理者が行う「活育」

「活用」とは広辞苑によると「活かして用いること」であり、本研究では管理者がどのように看護師を活用しているのかを明らかにすることを目的とした。しかし参加者の意識には「活かす」ことはあっても「用いる」というものはなかった。管理者が考えるのは「その地域に根差して看護専門職による療養者・家族に近づき寄り添う看護を行いたい」ということであり、経営も重要だがそれも地域のニーズに応えるためであって、単に利益が上がればよいと思っている参加者は一人もいなかった。管理者は“組織の目標達成のために活かし用いる”というよりは、“療養者・家族また地域と看護師本人のために看護師を活かしつつ育てる(または育てつつ活かす)”ことを行っていた。本研究で用いた「活用」という文言は管理者の関わりの実践を表わすには適切な文言とはいえず、むしろ筆者は「活育」という表現を提案したい。もっとも看護管理の文献<sup>11)</sup>等に用いられる「人材活用」では必ずしも「用いる」という意味にこだわっている訳ではない。しかし参加者の関わりを「活用」という文言で表せないのは、訪問看護ステーション管理者にとっては“組織の目標達成のため人材を活用する”という事業体管理者の立場の強調よりも、自分たちは訪問看護の価値を分かち合う仲間である、という思いや行動が強く結果に表れているからと考える。“組織のために”看護師を活かすというより“価値があると信じる看護を訪問看護師としてするために”看護師を活かす。このことは自らも療養者・家族、看護師と同一平面、等距離にあって実践者性を保持したいという“近いトライアングルの関係性”と“価値の双方向性の確信”に大きく起因するものであろう。参加者の語りには「自分が育てているのではない。療養者・家族が育ててくれる」という内容の言葉が頻発した。スタッフを人的資源と捉え、組織のために人材育成が必要であるという概念はビジネスでは一般的であり、看護においても例外ではないが<sup>12)</sup>、管理者は人材育成の重要性は認識し実際に行っていないながらも「育てているのは本当は療養者と家族」と考え、自分は一步引いたところまたは協働者というところに位置している。管理者のこのような認識もまた“近いトライアングルの関係性”と、“価値の双方向性の確信”のなせる業ではないだろうか。

### 2. 訪問看護ステーション管理者が用いるマネジメントスキルと管理の仕方 実践しながら管理する・management-in-practice

マネジメントの3つの能力、すなわち専門的能力、対人的能力、概念化能力では、組織階層を上げるにつれ専門的能力の必要性は減り、相対的に概念化能力の必要度が増してくるという<sup>13)</sup>。訪問看護ステーションの規模は小さく、管理者といえどスタッフの一員であることが多いが、参加者が所属するステーションの平均的規模は現在の日本のそれより大きく、大規模ステーションと言ってよい。また参加者はみな経営に責任を持っており、企業のオーナーである参加者もいた。しかし、みな専門的スキルを相当発揮していることは結果から明らかである。対人的能力、概念化能力だけでなく管理者となっても専門的能力を必要とされるのが、訪問看護ステーション管理者の特徴と言える。この第1の理由としては事業所の規模がまず挙げられるであろう。平均常勤換算数4.7人という状況では管理者といっても否応なく専門的能力を使わなければならない現実がそこにはある。実践者として忙殺されすぎ、その意識まで実践者の方向に傾けば、赤沼ら<sup>14)</sup>の調査や指摘にあるように、スタッフの育成に対し「時間がない」「指導者がいない」など育成者としての管理者の自覚が低かったり、管理者に求められる役割に対しジレンマが生ずるのではないだろうか。しかし、本研究の参加者がその状況からあえて実践者性を求められない状況でも、自覚的・意図的に専門的スキルを用いていることは重要である。熟練の管理者は「自分が実践者であることは管理に必要である」という考え方で実践を行っており、必ずしも経営や事業所規模のために実践を余儀なくされているのではない。ここに管理者が専門的能力を意図的に用いる第2の理由があると考えられる。すなわち“近いトライアングルの関係性の中にあること”が管理にとって必要であるという認識である。

訪問看護ステーション管理者には一般的な看護管理者に求められるものに加え、経営者の側面がそのコンピテンシーとして求められる<sup>15)</sup>ものの、管理者の困難感の要因には経営に関する事柄が依然として指摘されている<sup>16)</sup>。専門的能力を使わざるを得ず、更に積極的にこの能力を使う必要がある管理者にとっては“経営者”と“看護管理者”の2つのモデルをそれぞれ適用するのではなく“専門的能力を意図的に使いながら管理する”という視点のモデルが求められるのではないかと考える。訪問看護ステーション管理者の管理の仕方は「実践しながら管理する management-in-practice」であると考えられる。管理者が実践を行いなが

ら経営と管理を行うことに困難感やジレンマを感じる  
とき、または実践者としての視点を失い経営者と管理  
者の視点にのみ依拠しようとして看護師と心理的距離  
感ができるとき、この熟練者の暗黙知、すなわち実践  
者性をあえて用いる看護管理によって現在の訪問看護  
ステーションの管理者に方向性を指し示すことができ  
るのではないだろうか。

経営は非常に重要であるが、「組織は何をなすべき  
か」<sup>17)</sup>という組織の持つ使命を、自身も実践者の立ち  
位置を取りながら達成しようとする熟練者の実践、す  
なわち「近いトライアングルの関係性の中で実践者で  
あることを利用した経営管理」は悩める管理者へのひ  
とつの答えとなると思われる。また、このような基本  
的スタンスが看護師のやる気を失わず、モチベーショ  
ンを維持する関わりにもなっていることは見逃せない。

### 3. 本研究の限界

本研究は管理者側から見た看護師を活かし・育てる  
関わりである。関わられる当事者である看護師がそれ  
をどのように受け止めているのか、という視点は考慮  
していない。関わりが相互作用であることを考えれば、  
管理者の関わりの有用性を明らかにするためには看護  
師側から得るデータや分析も必要であろう。それが本  
研究における限界である。

### 謝 辞

本研究にご参加いただきました訪問看護ステーシ  
ョン管理者の皆様、ご指導いただきました青森県立保健  
大学学長上泉和子教授に厚く御礼申し上げます。本研  
究は博士論文の一部に加筆修正を加えたものであり、  
結果の一部を第31回日本看護科学学会学術集会におい  
て発表した。本研究は公益財団法人在宅医療助成勇美  
記念財団の研究助成を受けて行った。

### 文 献

- 1) 宮島俊彦：地域包括ケアの展望。社会保険研究所。東京、2013、pp98-100
- 2) 社団法人全国訪問看護事業協会：平成27年度訪問看護ステーション数調査結果。HTTP://WWW.ZENHOKAN.OR.JP/PDF/NEW/H27-RESEARCH.PDF 2015年9月14日検索
- 3) 厚生労働省ホームページ：平成25年介護サービス施設・

事業所調べ。http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/service13/dl/kekka-gaiyou.pdf  
2015年9月14日検索

- 4) 社団法人全国訪問看護事業協会：介護サービス把握のためにワーキングチームにおける事業者団体ヒアリング資料。東京、2007
- 5) 上野桂子：活用したい！訪問看護のサポート組織。社団法人日本全国訪問看護事業協会 孤独な管理者のサポーターとして、コミュニティケア、82、PP50-52、2006
- 6) 山崎麻耶ら：社団法人全国訪問看護事業協会。平成17・18年度全国訪問看護事業協会研究事業訪問看護ステーション管理者養成プログラムの開発報告書。東京、2006
- 7, 8) 中村順子：訪問看護ステーション管理者による新人訪問看護師への関わり 安心して訪問を任せられるようになるまで。日本看護管理学会誌。13(1)、pp5-13、2010
- 9) GubaE. & LincolnY. S.: EffectiveEvaluation, JoseeyBass, SanFrancisco, 1981
- 10) HollowayI, WheelerS. QuolitativeResearch for Nursing; BlackwellScience Ltd, USA 1996 野口美和子監訳、今村美葉、岩倉孝明、大塚真理子、小野幸子、神谷奈麻美、酒井郁子ら訳：ナースのための質的研究。医学書院。東京、pp102-119, pp171-179, 2000
- 11, 12) 井部俊子、中西睦子、手島恵：看護管理学習テキスト4 看護における人的資源活用論。日本看護協会出版会。東京、2003、pp42 74-91
- 13) K atz. R. L: Skills of Effective Administrator. Herverd Business Review. January-February, pp33-42, 1955  
スキルアプローチによる優秀な管理者への道：ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・ライブラリー。May-june, pp75-89
- 14) 赤沼智子、本田彰子、正野逸子他：訪問看護ステーション管理者の訪問看護師への学習支援に対する考えと実際。千葉大学看護学部紀要。26、pp45-49, 2004
- 15) 前掲書6)
- 16) 武田彩子、岡本有子、葛西好美他：訪問看護ステーション管理者の離職意向に関連する要因。日本在宅ケア学会誌。13(1)、pp38-45 2009
- 17) DRUCKERPF (1973) 上田惇生訳：マネジメント基本と原則。ダイヤモンド社。東京、pp9-11, 2001

## Involvement of expert visiting nurse station managers in personnel utilization and training

Yoriko NAKAMURA

GRADUATE SCHOOL OF HEALTH SCIENCES Akita University

### Objective

The present study aimed to describe and structure the involvement of expert visiting nurse station managers in utilizing and training visiting nurses.

### Methods

Using a grounded theory approach, a continuous comparative analysis was conducted on data collected through participant observation and the semi-structured interviews of 16 expert visiting nurse station managers throughout Japan.

### Results

In addition to a core category of “eliciting nurses’ positive attributes”, seven main categories were extracted regarding the thoughts that constituted a manager's fundamental character and the methods of utilizing and involvement with nurses.

### Conclusion

The involvement of expert visiting nurse station managers in nurse utilization was defined as “katsuiku” (effective utilization and training). This demonstrates economic efficacy of the managers and that during management they were successful in applying their expertise to the close, triangular relationship between the patient, his or her family and the nurse.