

# 看護婦の職場風土の分析

The analysis of the office climate where the nurse works

看護部総務委員会(平成9.10)：下條 美芳・木曾 契子・加藤佑美子  
松本あつ子・竹村 滋子・根本三代子  
茂野テル子

## 〈要 旨〉

医療，看護に求められるものが多様化してきている。このような状況の中で病院内の職員数が多い看護部門が組織としてどのように機能するかは重要である。看護部の特徴をしり長所や不足している部分を補うことで，質の高い看護サービスが提供できると考える。調査結果より当院の看護部はリーダーシップの発揮されやすい相談型の職場である。さらにコミュニケーションがストレス解消となっており女性の多い職場であるという特徴がある。又意志決定過程での反発は少なく，業績志向行動も少なく集団参画型の職場とは言えない。そのうえ，自分の看護に自信をもってチャレンジする行動力がやや低下している。システム4の集団参画型に変化するには常に問題意識をもち新たな発想と方法によって，業務や内部風土を変え環境の変化に柔軟に対応できるように創造的に変革・改善していく組織風土が期待されている。

## 〈キーワード〉

集団参画型 相談型 職場風土測定尺度 職場環境 コミュニケーション

## はじめに

21世紀の混沌とした時代にも，なお生き残れる強い体質をもつことが組織には必要である。医療，看護に求められるものが多様化してきている状況の中で，病院内で職員数が多い看護部門が組織としてどのように機能するかは，重要である。これまでの信州大学附属病院看護部の特徴をしり，長所や不足している部分を補うことで質の高い看護サービスが提供できるようになるのではないかと考えこの調査に取り組んだ。

## 1. 研究目的

信州大学附属病院看護部の個性としてメンバーに共有された価値観・行動様式といった職場風土の現状を把握する。

## 2. 研究方法

- 1) 調査期間：平成9年12月10日から12月21日
- 2) 調査方法：リッカートの職場風土測定尺度を中心とした質問項目を作成し，5段階評価で各自記入方法で調査した。
- 3) 対 象：信州大学附属病院看護部（部長，副部長，看護補助者，長期休暇の看護婦を除く）377名に各病棟の婦長をとおし依頼した。

- 4) 分析方法：リッカートの職場風土測定尺度質問用紙集計後各項目の平均値を算出し機能特性をみた。

### 3. 結果

1) 回収率 355名 (94%)

2) リッカートの職場風土測定尺度を用いた結果、機能特性はシステム3の相談型であった。

- ① 高い平均値を示した項目は上司は部下を信頼している (3.8)・仕事のことで上司と自由に話せる (3.9)・部下の意見をとりあげ活用される (3.8)・職場の中で尊敬できる人がいる (3.9) であった。(図1)
- ② 低い平均値を示した項目は看護部の意志決定はどのレベルでされているか (2.4)・看護部の目標を知り達成の努力をしているか (3.1)・自分の看護に自信を持っているか (3.1)・上司は部下の直面している問題を知っているか (3.3)・あなたは職場で尊敬されているか (3.3) であった。(図1)

3) カテゴリーの年次別比較 (図2, 表2-2)

- ① カテゴリー別比較で高いのはリーダーシップ, 目標, コントロールであり, 低いカテゴリーは意志決定, 職場環境, 動機づけであった。
- ② カテゴリーの年次別全体では一位副婦長, 二位婦長, 三位4~5年目であり, 6年目以上は平均より低かった。
- ③ 各年次別のカテゴリー比較では (高い  $\geq 3.8$  低い  $\leq 3.3$ )
  - ・婦長は動機づけ・コントロールが高く, 意志決定が低い
  - ・副婦長はリーダーシップ・動機づけ・目標・コントロールが高く, 意志決定, 職場環境が低い
  - ・6年目以上は意志決定・職場環境・動機づけが低い
  - ・4~5年目はリーダーシップ・目標が高く, 動機づけ・意志決定・職場環境が低い
  - ・1~3年目はリーダーシップ・目標が高く, 意志決定・動機づけ・職場環境が低い

4) カテゴリーの病棟別比較 ( $r \geq 0.5$ ) (表2-1)

- ① リーダーシップとコミュニケーションの関係 ( $r \geq 0.7$ ) (図3)
  - ・リーダーシップが高く, コミュニケーションも高い部署 E8・E6・E5・E4・W8・W7・W5・W4・W3・W2・外来・中材
  - ・リーダーシップが低く・コミュニケーションも低い部署は E7・E3・E2・W6・OP・ICU・夜間・中診であった。
- ② 動機づけとコミュニケーションの関係 ( $r \geq 0.5$ ) (図4)
  - ・動機づけが高く, コミュニケーションも高い部署 E8・E6・E5・E4・W8・W7・W5・W4・W3・W2・外来
  - ・動機づけが高く, コミュニケーションが低い部署は 夜間・中診・中材
  - ・動機づけが低く, コミュニケーションも低い部署は E7・E3・E2・W6・OP・ICUであった。
- ③ コミュニケーションと職場環境の関係 ( $r \geq 0.6$ ) (図5)
  - ・コミュニケーションが高く職場環境も高い部署は E8・E6・E5・E4・W8・W7・W5・W4・外来・中

材

- ・コミュニケーションが高く職場環境が低い部署は W3・W2・W5・W7
- ・コミュニケーションが低いが職場環境が高い部署 中診・夜間・E2・OP
- ・コミュニケーションが低く職場環境も低い部署は E7・E3・W6・OP・ICUであった。

④ 意志決定と目標の関係 ( $r \geq 0.5$ ) (図6)

- ・意志決定が高く目標も高い部署は E8・E6・E5・W8・W7・W4・夜間
- ・意志決定が高く目標が低い部署は W2・中材
- ・意志決定が低く目標が高い部署は ICU・W3・中診
- ・意志決定が低く目標も低い部署は E7・E4・E3・E2・W6・W5・外来・OP であった。

⑤ コントロールと職場環境の関係 ( $r \geq 0.5$ ) (図7)

- ・コントロールが高く職場環境が高い部署は E8・E6・E5・E4・W8・W7・W4・外来・夜間・中材・中診
- ・コントロールが低く職場環境が高い部署は E2
- ・コントロールが低く職場環境が低い部署は E7・E3・W6・W5・W3・W2・OP・ICU であった。

#### 4. 考 察

職場風土の調査を行いリーダーシップ、動機づけ、コミュニケーション、意志決定、コントロールに分けて当院看護婦にどのような特徴があるか調査した結果以下のように考えられた。

1) 機能特性はシステム3の相談型であった。

リッカート<sup>1)</sup>は「上司のリーダーシップが集団の生産性に大きな影響を持ち、人間は経済的欲求だけでなく、親和欲求、達成欲求、意義ある仕事をしたいという欲求をもつものでこれらの欲求充足を図ることにより帰属感や好意的態度、さらには協働意識を高めることができる」と述べている。調査結果からコミュニケーションがリーダーシップに関係していることがよくわかった。上司は部下を信頼しているか (3.8)、部下は仕事のことで上司と自由に話ができるか (3.9)、メンバーの意見が取り上げられ活用されているか (3.9) (図1) から上司と部下の良好な支持関係がとれており、好意的態度、信用と信頼、相互の影響、すぐれたコミュニケーションをもたらしている。これらの結果から看護部では上下のコミュニケーションがうまく機能することで、リーダーシップが発揮され協働的な相互作用がおこり適度な士気を高めると考える。

カテゴリー別の病棟比較からもリーダーシップが高くコミュニケーションも高い部署は集団維持管理が高く、生産的であるため成果も高いと考えられる (図3)。

2) 動機づけはコミュニケーションに関係してくる (図4)

部長、副部長は高いが全体にやや低い (図2)、部下の直面している問題を上司は知っているかでは (3.3)、看護部の目標を知って、達成の努力をしているかでは (3.1) とやや低い (図1)。このことから目先の仕事で目標が薄れメンバーが仕事にたいして主体性と自由裁量が少ない傾向にある。しかし上下のコミュニケーションが良好なため中間管理者は優れたコミュニケーションとリーダーシップを発揮し部下の悩みを知り、仕事の関わり合いの中で役割と責任を明確にしたマネジメントのあり方や正確な情報伝達により動機づけ過程が良好となるよう働きかけることが大切であると考える。

3) コミュニケーションは職場環境, 意志決定に関係してくる (図5)。

職場の中では自由に自分の意見が言える (3.7), 職場の人間関係はどうか (3.7) と高いが, あなたは職場で尊敬されているか (3.3), 自分の看護に自信をもっているか (3.1) ではやや低い結果であった (図1)。マズロー<sup>2)</sup>は「社会的欲求 (愛と集団帰属) メンバーや集団に受けとめ認められたい欲求や自尊への欲求により自尊心を満足させ, 他者に個人として認められたい欲求, 自己実現型欲求として人間として可能性を伸ばし, 存在を証明したいという欲求がある」と述べている。幾分他社からの尊敬と承認が低い傾向にあると推測され, 職務上のリスクを乗り越え自分の看護に自信を持ってチャレンジしようとする行動が低下していると思われる。さらに細井<sup>3)</sup>は「看護にとって上司, 同僚看護婦, 医師及び患者とその家族からの承認が大切である」と言っている。医師との人間関係において個々の看護婦のレベルアップがあってはじめてチーム医療における同僚という意識がでてくると考える。

4) 看護部の意志決定では看護部方針が病棟問題と併せて討議され, 病棟ごと目標が設定され, 反発も少ない。意志決定は目標に関係がある。(r ≥ 0.5) カテゴリー特性比較では全体に低く, 中でも6年目以上は低い (図2)。さらに看護部の総括的方針と全般的な意志決定は上層部でされると認識している (図1) 二挺木<sup>4)</sup>は「若手世代の意識にはリーダーとは組織の中で役職に就いた人間になるもの, 意志決定, リーダーシップとは上司といった人に求められるものという潜在的な思いがある。」と述べている。組織の意志決定はメンバーの参画によって支援されるという意識の切り替えが必要である。各自の立場で期待されている役割を認識し, 問題を自分で発見し, なにをするか決定していく業績志向性行動が少ない傾向にある。

5) 職場の中で看護婦は医師や患者にストレスを感じている (図1)。困った時や悩みのあるときの相談相手は友人, 同僚であり, ストレスの解消方法は友達と喋ることであった。このことから積極的に問題解決を図ろうとしている気風が伺える。また医療チームの間にはお互いに自信と信頼があり, 組織に対する帰属意識をもち目標を達成するための意欲が存在する。意見の衝突や食い違いは常に健全で強い組織の中にはあるものであり, 葛藤をいかに少なくするか, あるいはなくすということではなくストレスも必要な変化を鋭く気づかせるものであり, 建設的な解決策を見いだす意欲である。またこれは女性の多い職場であるという特徴である。コミュニケーションと職場環境は大きく関連してくる。

6) 専門看護婦45名, 認定看護婦45名の資格取得の希望があり, 自己啓発にチャレンジしようとしている姿勢がみられる。

7) 臓器提供意志については意志がある61名, 場合によっては211名, 意志がない73名あった。臓器提供意志については前向きではあるが積極的な意識改革には至っていない。

8) 看護婦の色のイメージは灰色 (現実) が多く混沌とした暗い色を感じていた。

#### まとめ

1. 当院看護部はリーダーシップの発揮されやすい相談型の職場である。
2. コミュニケーションがストレス解消になり, 女性の多い職場であるという特徴がある。
3. 意志決定過程での反発は少なく, 業績志向行動も少なく集団参画型の職場とは言えない。
4. 自分の看護に自信をもってチャレンジする行動力が低下している。

## おわりに

看護部の職場風土調査をして、改めてリーダーシップのあり方、重要性を再認識した。組織のメンバーひとりひとりが自分の役割と責任を果たす過程で発揮されるものであるが上司と部下の良好な支持関係と集団的意志決定の結果、優れたコミュニケーション（上・下）と相互影響により高い生産性と成果をもたらすことも学んだ。常に各自が自分のもてる力を十分にだききって他者へよい影響を与えることができると考える。また常に問題意識をもち、新たな発想と方法によって業務や内部風土を変え、環境の変化に柔軟に対応できるように創造的に変革・改善していく組織風土が期待されている。

## 引用・参考文献

- 1) R・リッカート著：組織の行動科学 ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値，三隅二不二訳，ダイヤモンド社，53-88，1968.
- 2) 幸田一男・妹尾堅一郎：経営管理総論1，産能大学出版部，118-126，1996.
- 3) 細井理和，志村あつみ，羽山由美子，キャリアを育む職場環境にむけて，」ナーシングレビュー 85,21(2),30-34，1998.
- 4) 二挺木秀雄：若手ナースの意識と管理者の思惑の接点，看護展望，23(5),18-22，1998.
- 5) R・リッカート著：経営の行動科学 新しいマネジメントの探求，三隅二不二訳，131-158，1998.
- 6) 氷見瑠美子：「維持」と「改革」のリーダーシップ，看護実践の科学，24(1),29-33，1999.

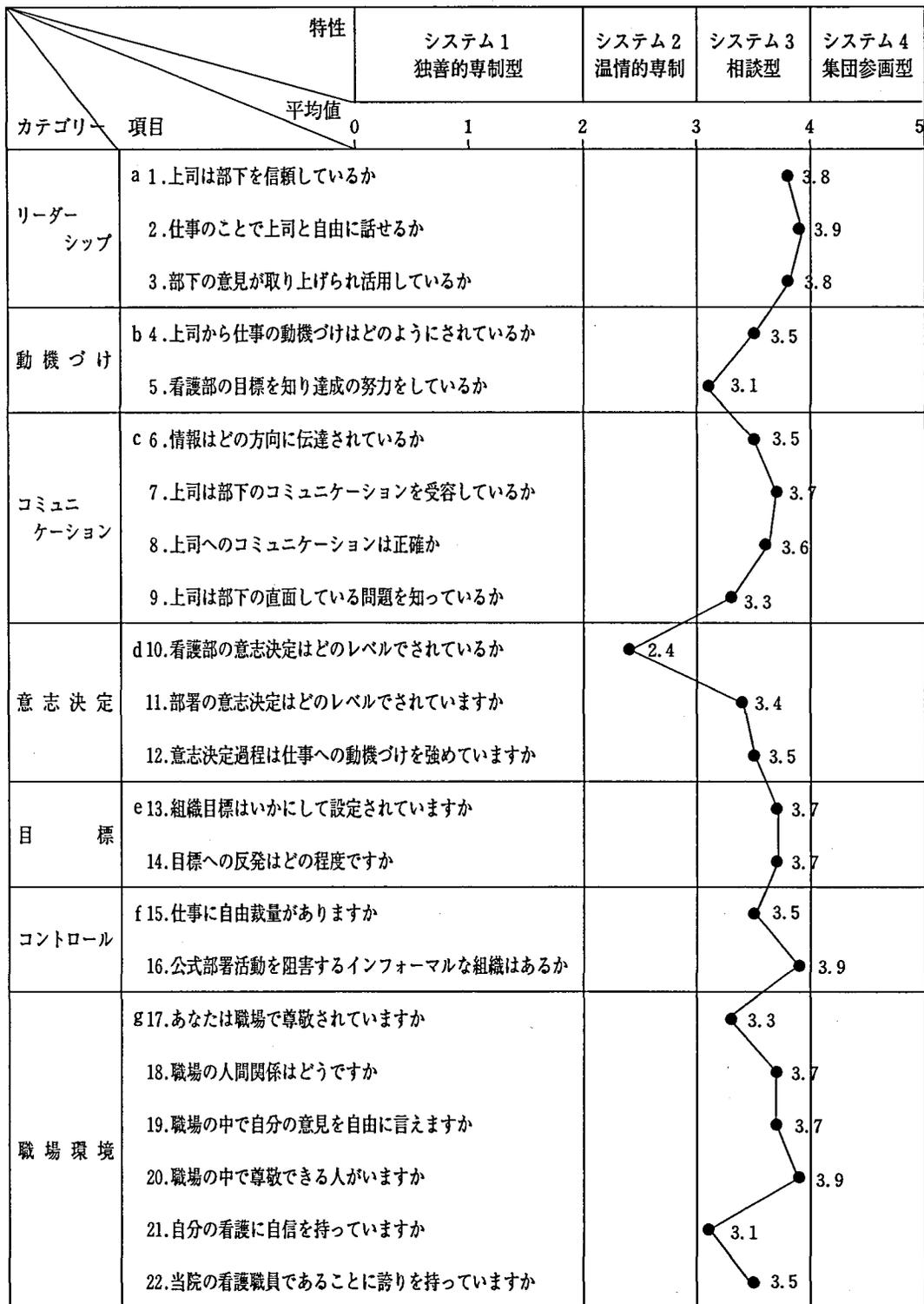


図1 機能特性

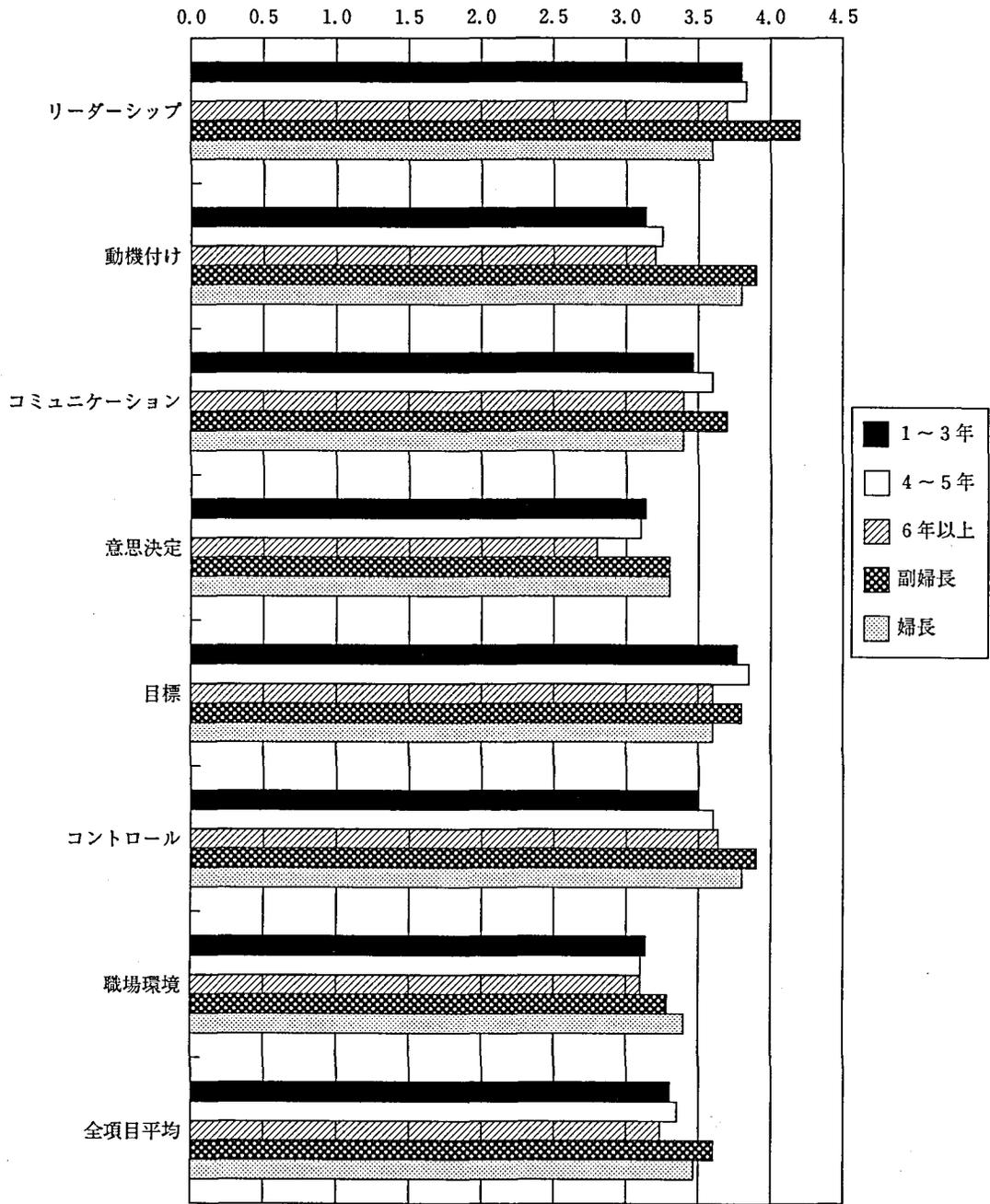


図2 カテゴリー特性比較（年次別）

表 2-1 平成 9 年度 看護部の個性探求 (病棟別平均)

部署	リーダー	動機付け	コミュニケーション	意志決定	目 標	コントロール	職場環境	全項目
東 8	4.15	3.42	3.62	3.18	4.00	3.89	3.22	3.48
東 7	3.44	3.17	3.12	3.03	3.50	3.40	2.90	3.10
東 6	3.90	3.43	3.76	3.27	3.69	3.88	3.15	3.44
東 5	4.39	3.79	3.98	3.38	4.03	3.87	3.39	3.69
東 4	3.89	3.27	3.55	3.06	3.48	3.66	3.17	3.35
東 3	3.43	3.08	3.25	3.01	3.45	3.55	2.89	3.11
東 2	3.22	3.00	2.89	2.90	3.30	3.48	3.28	3.17
西 8	3.90	3.43	3.64	3.18	3.70	3.68	3.23	3.43
西 7	4.23	3.32	4.00	3.53	4.18	3.87	3.11	3.54
西 6	3.61	3.29	3.39	3.07	3.50	3.39	2.94	3.19
西 5	4.11	3.43	3.63	2.86	3.55	3.52	3.13	3.35
西 4	4.13	3.35	3.84	3.07	4.04	3.67	3.23	3.50
西 3	4.08	3.31	3.69	2.95	4.12	3.54	3.01	3.35
西 2	3.91	3.50	3.67	3.28	3.61	3.31	2.99	3.32
I C U	3.13	2.98	2.95	2.77	3.75	3.03	2.73	2.92
中 診	3.71	4.14	2.67	2.86	4.64	4.07	3.34	3.43
中 手	2.91	2.71	2.92	2.65	3.53	3.42	2.96	2.97
外 来	4.32	3.65	3.89	2.95	3.60	4.16	3.57	3.68
夜 間	3.33	3.88	3.25	3.33	3.88	3.63	3.40	3.45
中 材	4.00	4.00	3.50	3.67	3.00	4.50	4.00	3.86
全 体	3.81	3.33	3.51	3.06	3.71	3.64	3.14	3.34

表 2-2 平成 9 年度 看護部の個性探求 (年次別平均)

部署	リーダー	動機付け	コミュニケーション	意志決定	目 標	コントロール	職場環境	全項目
1 年目	3.8	3.0	3.5	3.1	3.8	3.6	3.2	3.3
2 年目	3.8	3.2	3.4	3.1	3.7	3.4	3.0	3.3
3 年目	3.8	3.2	3.5	3.2	3.8	3.6	3.1	3.3
4 年目	3.7	3.2	3.6	3.0	3.9	3.7	3.1	3.3
5 年目	3.9	3.3	3.6	3.2	3.8	3.5	3.1	3.4
6 年目	3.7	3.2	3.4	2.8	3.6	3.6	3.1	3.2
副婦長	4.2	3.9	3.7	3.3	3.8	3.9	3.3	3.6
婦 長	3.6	3.8	3.4	3.3	3.6	3.8	3.4	3.5
全 体	3.8	3.3	3.5	3.1	3.7	3.6	3.1	3.3

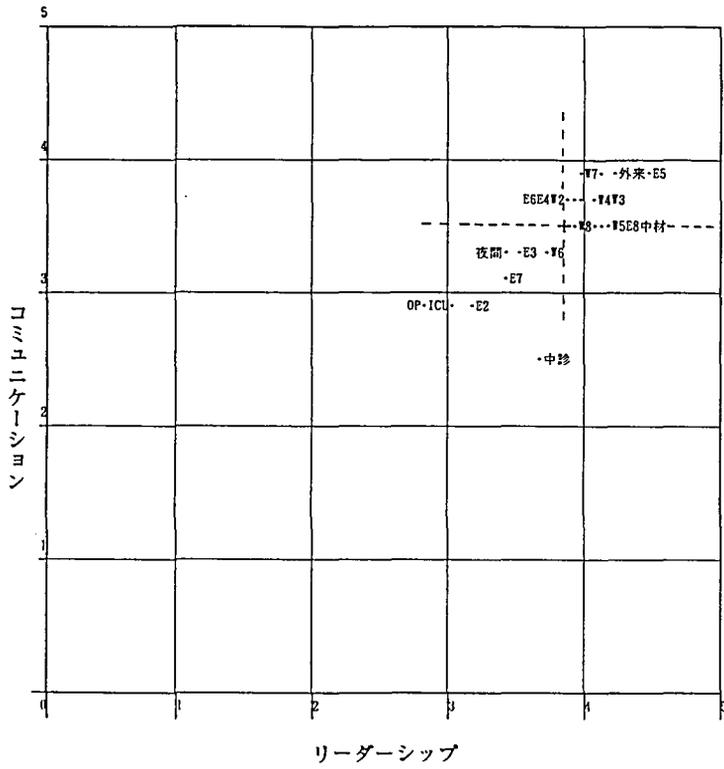


図3 リーダーシップとコミュニケーション

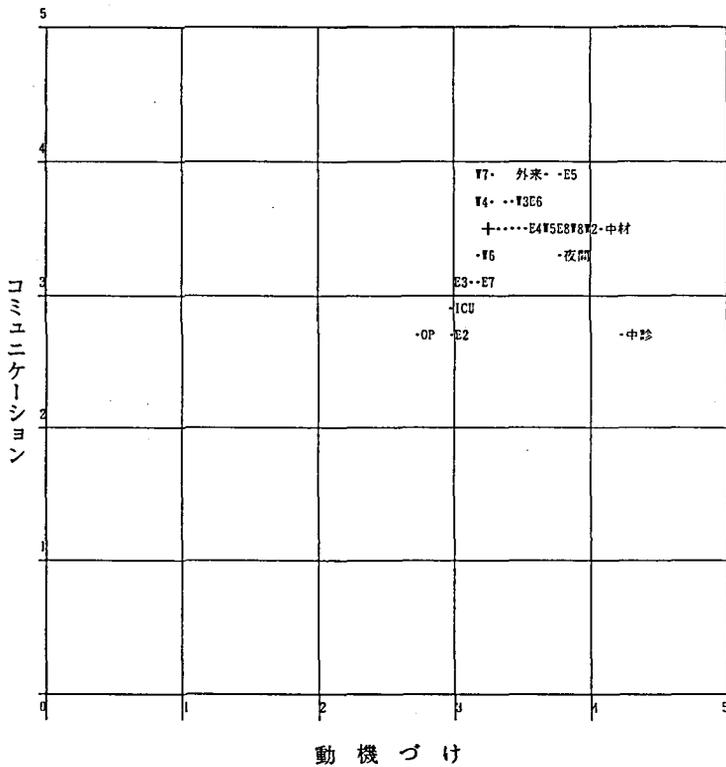


図4 動機づけとコミュニケーション

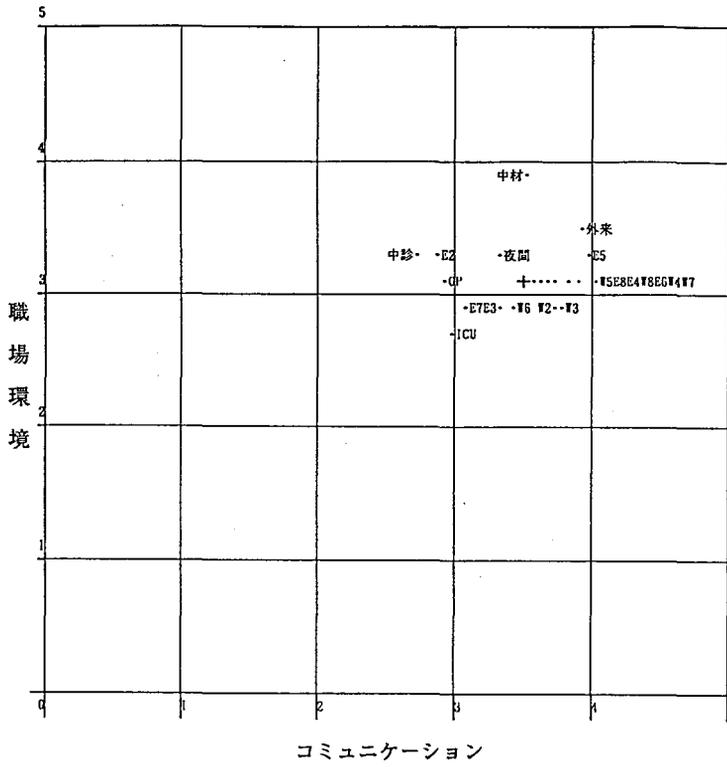


図5 コミュニケーションと職場環境

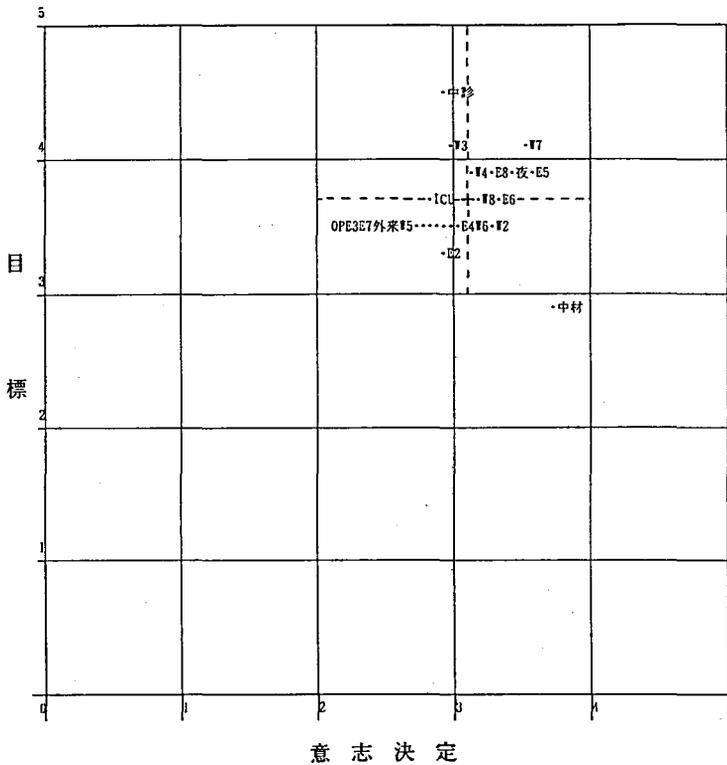


図6 意志決定と目標

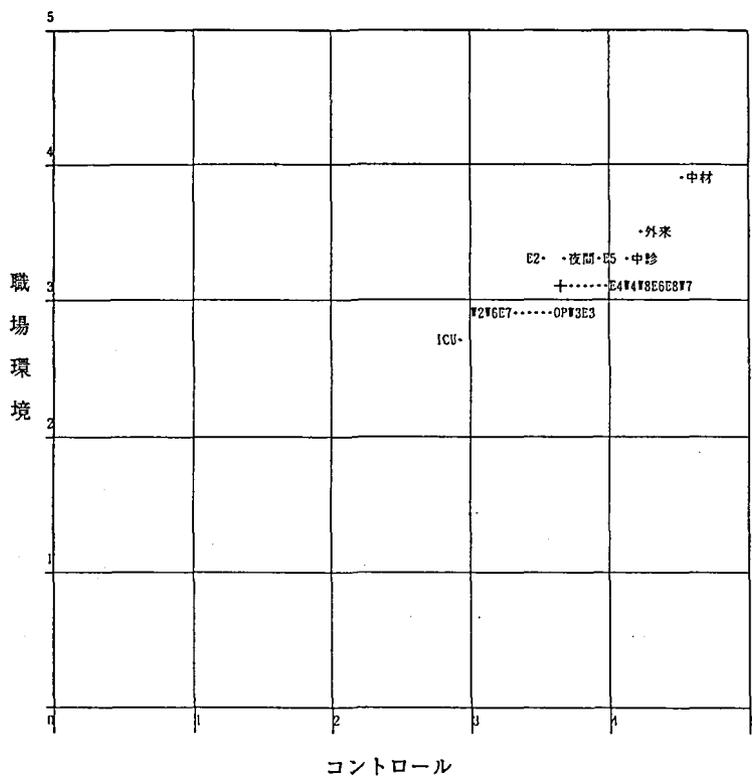


図7 コントロールと職場環境