

SL理論モデルを用いて、中間看護管理者の業務達成度自己評価と他者評価との誤差に関する一考察

呉大学看護学部
森川千鶴子

論文要旨 看護部長の職務は、看護組織を活性化させることによって、看護サービスの質の向上に努めることである。この研究の目的は、中間看護管理者の自己評価と看護部長の他者評価との差を客観的に考察することである。この客観的考察の結果は、重要な情報源となり同時に、看護部長自身の自己変革を促すデータとなるのではないかと予測しこの研究に取り組んだ。

自己評価と他者評価に差が起こることは、日常的にも認知されていることである。今回の調査においても、自己評価と他者評価に大きな差を生じた事例の内容が明らかになっている。SL理論が推奨しているように、相手に求めるよりもまず、管理者自身が自己変革に挑戦してみることが必要であると再認識する機会となった。

常に状況を意識しながら行動することは、変革者であることの第一歩であり、そうすることが看護部の戦略的実践に向けて、より良い効果が挙げられるとの結論に至った。

■ はじめに

看護部長が戦略的に看護組織を活性化させ、看護サービスの質の向上に取り組むには、個々の中間看護管理者に対する効果的なリーダーシップスタイルを選択する必要がある。従来からリーダーシップを発揮するには、特性や能力が必要なのではないかという推察があった。しかし、近年においては、状況追求のアプローチが注目されている。それは、相手に対応したリーダーシップの実践を意味している^{1) 2) 3) 4)}。

中間看護管理者の業務は、スタッフ看護業務よりも非構造的な部分が増え、多様化した複雑な業務となっている。一般的に職位が上がるほど看護業務は非構造化される傾向が強い。したがって、このような状況は看護部長が部下に業務委譲を行こなう際に、質・量の判断に苦慮することになる。

看護部長が効果的なリーダーシップスタイル発揮し、看護サービスの質の向上、組織の活性化をはかるには、中間看護管理者の業務意欲を高めるようなリーダーシップスタイルが求められる。そのためには、まず中間看護管理者の看護業務成熟

度に対する自己評価を把握することが必要である。

自己評価の認識について、ハーシーとブランチャードは、「自己評価とは、本人のリーダー行動についての認識であり、その人の内面を表現したものである」と述べている。

それ故に中間看護管理者の自己業務成熟度評価と看護部長が行なう他者評価の差は、個々の中間看護管理者に対する効果的なリーダーシップを発揮する際の、リスク要因となる可能性が高いと考える。

したがって、看護部長が効果的なリーダーシップスタイルを発揮するには、まず自己評価と他者評価の差を客観的に考察する必要がある。この客観的考察の結果は、重要な情報源となり同時に、看護部長自身の自己変革を促すデータとなるのではないかと予測しこの研究に取り組んだ。

■ 研究目的と方法

1. 研究目的

中間看護管理者の自己評価と看護部長の評価との差を考察することによって、看護部長自身の自己変革を促進させ、看護サービスの質の向上、看

もりかわ ちづこ

〒737-0004 呉市阿賀南2-10-3 呉大学看護学部

護組織の活性化をはかる。

2. 研究方法

1) 調査期間 平成10年4月1日～平成10年4月30日

2) 調査対象 新看護体系42床（看護婦3：1・看護A，看護助手6：1）と療養型病床群176床（療養2群入院医療管理料I）を取得している医療法人A病院に勤務する7人の中間看護管理者。

3) 調査方法

① 婦長機能評価マニュアルの婦長機能評価表Aと婦長評価表Bの評価項目を使用し、自己評価・他者評価を行う。但し、救護に関する項目については削除する⁵⁾。

② 個人属性診断のアンケート用紙を使用して、中間看護管理者の自己統制感（内的・外的統制感）と自己教育性感を測定する⁶⁾。

4) 分析方法

① 婦長機能評価マニュアルの評価項目を1点とカウントし、中間看護管理者評価と他者評価（看護部長）の差を検討する。

② 個人属性診断の結果を自己教育性と統制感の4タイプ分類表（タイプA：成長志向努力型・タイプB：無目的努力型・タイプC：成長・志向楽観型・タイプD：無目的楽観型）により分

析する。

③ SL 理論・三次元効果性モデルを活用し考察する。

■ 調査結果

表Iは、7人の中間看護管理者と看護部長が婦長機能評価表A・Bを使用して、自己評価・他者評価した結果である。

看護部長他者評価は、自己評価に比べて、全般的に低い評価になっている。教育のカテゴリは、A病院では看護実習生を受け入れていないためか、全体として低得点になっている。但し事例A，事例Bの病棟では1人学生実習を受け入れた実績があるために、自己評価点が高くなっている。

表IIは、個人属性診断結果である。図-Iは、表IIの結果を個人属性診断のマトリックス図にプロットした結果である。この結果から述べられることは、A事例は、成長志向・努力型を示し、自己教育性と自己統制感のバランスは良いとなる。

B事例は、自分なりの自信、努力意識はあるが、成長意識として機能していない。C事例は、自己統制感が高い数値を示しているが、自己教育性については低いとなる。D事例は、高い自己教育性感を示しているが、自己統制感が低く表れている。

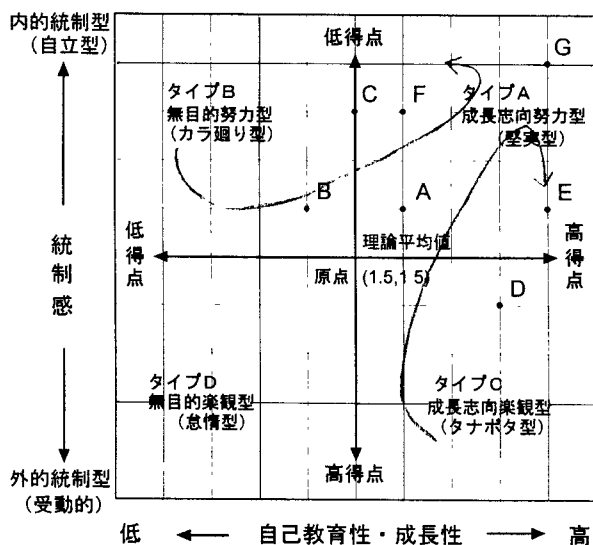
表-I 婦長機能評価表による看護管理者の自己評価と他者評価（点）

事例	看護実践		看護管理		教育		管理者基本能力		合計点	
	自己評価	他者評価	自己評価	他者評価	自己評価	他者評価	自己評価	他者評価	自己評価	他者評価
A	60	40	43	37	17	5	42	37	162	119
B	49	45	39	37	5	12	26	27	119	121
C	51	38	30	38	2	6	18	24	101	106
D	48	34	42	35	9	7	29	27	128	103
E	61	41	51	36	12	3	44	24	168	104
F	59	48	51	40	11	13	31	33	152	134
G	53	57	55	46	20	12	57	46	185	161
カテゴリ平均値	54.4	43.3	44.4	38.4	10.9	8.3	35.3	31.1	145.0	121.1
標準偏差値	5.472877	7.565586	8.599557	3.690399	6.309479	3.988077	13.13664	8.112307	29.91098	20.86008

表-II 中間看護管理者の個人属性診断結果

事例	自己統制感	自己教育性感
A	1.4	1.6
B	1.4	1.4
C	1.2	1.5
D	1.6	1.8
E	1.4	1.9
F	1.2	1.6
G	1.1	1.9

このようなタイプは十分な自信や主体性に欠けるが、義務感や建前で努力している状態といえる。E事例は、自己教育性感が満点に近く、自己成長傾向は高いが、自己統制感はどちらかというと、受身的であった。F事例は、成長志向・努力型である。自己教育性を高め自己統制感とのバランスをはかっていけば、さらに意欲的となることを示している。G事例は、達成意欲も高く全体的に安定していることが示された。



図一 個人属性診断のマトリックス図
(経営組織診断の理論と技法, p.129 引用ならびに一部改定)

■ 考察

1. 中間看護管理者の自己評価について

看護管理者個々の自己評価と、他者である看護部長との認識が、どの辺りで乖離しているのかが重要な課題となる。この差の結果によって、看護部長は、リーダー行動の選択いわゆるリーダーシップスタイルの変化を求められてくることになる。

自己評価と他者評価に差が起こることは、日常的にも認知されていることである。今回の調査においても、自己評価と他者評価に大きな差を生じた事例の内容が明らかになっている。教育のカテゴリの差については、今年度、養護課程の学生が1人実習していることから、自己評価が高くなっているが、この○をつける基準、体験したから「できる」と判断することによって生じた評価の差もあった。

看護部長と中間看護管理者達との認識の違いがどこから生じているかを再構築してみると、看護部長は、中間看護管理者の臨床経験や管理経験が短いことに、常に不安を抱いており、看護実践・スタッフへの教育的関わりについての実践能力・管理者基本能力をやや低く評価していた。その結果、日常の看護業務を安全に遂行するには、指示的行動を多くする必要があると判断していた。

自己統制感はやや低いほど自立意欲は強く、教育性感はやや高いほど成長性を高めることになるが、この個人属性診断の結果からも明らかのように、社会的年齢の高い管理者が自信を持って

行動していることである。このことは、今後看護部長がリーダーシップを発揮するうえで、重要な課題となりうる事をデータは示している。

2. 自己評価と他者評価が示す人間関係について

中間看護管理者の自己評価結果において、自分は充分出来ていると判断している場合、看護部長の指示的行動の量が多いと、そのことが、むしろ人間関係におけるマイナス要因になる可能性が充分考えられる。職位による職務権限によって、表面上は日常行動が順調に実施されているように見えていても、内面的には不満が蓄積されていることが推測される。なぜならば、自己評価の結果とは、中間看護管理者その人の視点から判断された実践活動の評価であり、その人の意志が反映された日常管理的行動であることを示しているからである。

職場の人間関係の捉え方にも様々な視点があり、心理学的に対人関係を捉えたり、産業社会学的に、組織の内部環境・外部環境、価値観、行動様式との関係を捉えたりすることもある。このたび得られたデータは、このような人間関係の内面を顕わす貴重な資料となっている⁷⁾。

3. 看護部長のリーダーシップスタイルと柔軟性について

SL理論には、管理者自身の柔軟性を評価するスケールがある。この柔軟性スケールは、0点～30点の幅があり、得点が高いほど状況に対応する可能性が高く、得点が低い場合は、自分のリーダーシップスタイルを変化させることが難しくなる。このリーダー行動の柔軟性こそが、看護部長の効果的なリーダーシップスタイルを決定させる主要な要因のひとつであり、好ましい人間関係の構築に貢献できる要素となってくる。今後の看護部長の課題は、柔軟に対処して行動すること、内部環境における診断家としてのスキルを獲得していくことがあげられる。以上これら二点が、この理論を看護管理実践に活用していく重要な「カギ」になると思われる⁸⁾。

■ 結論

組織を活性化することは、看護部長1人の管理者行動だけで達成できるものではない。看護部長と中間看護管理者との効果的な関わり方によって、

初めて部下のモチベーションが向上し組織を活性化させていけるということは、すでに認知されていることである。だが現実には理論と実践の一致は、なかなか難しい状況である。

看護部長は従来、経験と勘によってリーダーシップに取り組んできたケースが多いが、このたび自己評価と他者評価を分析することによって、両者の人間関係を客観的に捉えることができた。いくつかのリーダーシップスタイルを試みることで、潜在化しやすい人間関係や先入観を取り除くことができ、自己啓発に繋げることができた。

組織において利害関係を100%排除することは

難しいが、看護部長は、管理者であるがゆえに自分の行動スタイルを知らなければならない。他者との認識の差は、当然起こるものである。しかし、SL理論が推奨しているように、相手に求めるよりもまず、管理者自身が、自己変革に挑戦してることが必要であると再認識する機会となった。

看護部長が、常に状況を意識しながら行動することは、変革者であることの第一歩であり、そうすることが看護部の質の向上をはかる戦略的実践に向けて、より良い効果を挙げられるとの結論に至った。

引用文献・参考文献

- 1) 馬場昌雄：組織行動，第3版，白桃書房，pp.179-192，1980.
- 2) 南隆男・浦光博・角山剛・武田圭太：組織・職務と人間行動，第3版，きょうせい，pp.96-124，1996.
- 3) 富岡昭：組織と人間の行動，第2版，白桃書房，pp.250-251，1997.
- 4) P. ハーシ・K. H. ブランチャード共著（1977）山本成二・水野基・成田攻訳，行動科学の展開，人的資源の活用，第3版，生産性出版，1997.
- 5) 稲田美和・森光徳子・雨宮多喜子・名坂笑子・増子ひさ江・中谷夫佐子：婦長機能評価マニュアル 日本看護協会出版会，pp.8-16，1996.
- 6) 羽石寛寿・他：経営組織診断の理論と技法，同友館，pp.119-130，1995.
- 7) 三隅二不二・山田雄一・南隆男：組織の行動科学，第7版，福村出版，pp.59-74，1996.
- 8) P. ハーシ・K. H. ブランチャード共著（1977），山本成二・水野基・成田攻訳，行動科学の展開 人的資源の活用，第3版，生産性出版，pp.309-311，1996.
- 9) 井上幸子・平山朝子・金子道子編：看護学体系 I・II 日本看護協会出版，1998.
- 10) 中西睦子編集：看護サービス管理，医学書院，1998.
- 11) パトリシア・ベナー（1984），井部俊子・井村真澄・上泉和子訳，医学書院，1992.
- 12) レスター・R・ビットル(1989)，大坪檀・小島茂・佐々木聡・北大路信郷訳（36時間）管理者実践講座，ダイヤモンド社，1993.
- 13) 金井壽宏：変革型ミドルの探求，第5版，白桃書房，1997.
- 14) Peter Block（1987），安藤嘉昭訳，21世紀のリーダーシップ，産能大学出版会，1991.

英文抄録

The study on the error between business attainment self-estimation and evaluation of others of the intermediate level nursing management person by using the Herrsey-Blanchard Tridimensional Leader Effectiveness Model.

Chizuko Morikawa

The responsibility of the director of nursing service department is to try improving the quality of the nursing service by activating the nursing organization. The purpose of this study is to objectively examine the difference between intermediate level nursing management self-judgment and the evaluation of others. The results of this study simultaneously becomes an important information source that it tackles the issue of self innovation of the director of nursing service department.

The fact is to daily recognize the different between self-judgement and the evaluation from somebody else. In present investigation, this case of the large difference between self-judgment and judgement from another person is clarified. According to SL theory, intermediate level nursing management person should challenging it-self, instead of asking your colleague. In conclusion, as the director of the nursing department, continuous innovation is the best strategic practice for the nursing department.

Key words: Herrsey- Blanchard Tridimensional Leader Effectiveness Model, intermediate level nursing management, self-estimation