

「看護管理者の組織マネジメント調査」結果

調査概要

調査目的

都内看護管理者を取り巻く「環境」、看護管理者自身の「資質」「意欲」の3要素の関連性の分析から、看護管理者の置かれている現状を明らかにし、都として必要な支援策を検討する。

調査概要

【調査対象】 都内病院の看護管理者(654名)

【調査期間】 平成29年2月3～15日

【調査方法】 アンケート方式(段階評価or点数制)

【調査内容】 「環境」:看護管理者を取り巻く職場環境や組織構造等について

「資質」:看護管理者自身のマネジメント能力等について

「意欲」:看護管理者のバーンアウト状況や職務継続意思等について

回答数 (病床規模別内訳)

病床数	調査票配布数	回答数	病床数別回収率
99床以下	257	75	29%
100～199床	200	79	40%
200～299床	60	28	47%
300～399床	52	17	33%
400～499床	36	15	42%
500床以上	49	22	45%
無回答	—	2	—
合計	654	238	36.4%

分析結果①

以下の項目について、統計学的に有意な関連が見られた。

○看護管理者教育



「人材の育成・活用」や「看護部の組織運営」等に関し、困難感や知識・スキル不足の低下に繋がる。

看護管理者の資質向上 ➤ **【検討の方向性】教育の機会の付与**

○看護部や看護管理者に対する公正さ



看護管理者のリーダーとしての自信、仕事の達成感に繋がる。

○病院幹部からの職務支援



バーンアウト状態の低下、職務継続意思の向上に繋がる。

○組織内における支援、資源、機会、情報の入手

院内での看護管理者への支援 ➤ **【検討の方向性】病院管理者への働きかけ**

○院外の看護管理者から受ける支援



看護管理者のリーダーとしての自信に繋がる。

院外の看護管理者からの支援 ➤ **【検討の方向性】地域での連携**

分析結果②

＜2015年度と2016年度の退職率に関する分析＞

- ▶既卒常勤採用者(転職等)は、1年以内に約4割が退職している。
- ▶常勤退職率の高い病院は、非常勤、新卒の退職率も高く、その傾向はその後も継続する。
- ▶既卒常勤採用者が退職する傾向はその後も継続する。
- ▶既卒常勤採用者退職率が低い病院の看護管理者は、高い病院の管理者よりも、職場での支援、機会、情報や院外看護管理者からの支援を感じている。また、リーダーとしての自信や仕事の達成感も高い。

退職率(離職率)の高低は、一時的なものではなく継続している場合が多い。

分析結果①-1

「看護管理者教育」と「業務困難感、知識スキル不足感」

看護管理者教育歴(※1)により、統計学的に有意な差が見られる項目を分析《Q15、Q19の関連性分析》

	「困っている」(※2)	「知識・スキル不足」(※3)	(参考)7割以上が「困っている」「知識・スキル不足」
1 看護師の採用		○	
2 看護師の離職防止		○	
6 定年後再雇用看護師への対応・活用		○	
7 身体的健康問題がある看護師への対応		○	
11 新卒看護師の育成・活用	○	○	
12 中途採用者の育成・活用	○	○	
13 中堅看護師の育成・活用			✓
14 スペシャリストの育成・活用		○	
15 管理者・次世代管理者の育成・活用		○	✓
16 看護補助者の育成・活用		○	
17 看護部の組織化・運営(各種委員会等)	○	○	
19 看護の質の維持・向上		○	✓
25 自らのストレスマネジメント・時間管理	○	○	✓

「統計学的に有意な差がある」とは・・・
 看護管理者教育を受けている人に比べて、
 受けていない人の方が、「困っている／知
 識・スキル不足」と感じている人が多いと言
 えること。
 *「カイニ乗検定」にて、各項目有意水準
 を5%として分析

看護管理者教育は、
 人材の育成・活用に
 有効

看護管理者教育は、
 看護部の組織運営、
 自己マネジメントに
 有効

(※1)大学院、セカンドレベル、サードレベルのいずれかを受講した人
 (※2)「やや困っている」「わりに困っている」「とても困っている」と回答した人
 (※3)「時々感じる」「しばしば感じる」「いつも感じる」と回答した人

看護管理者教育は、知識・スキル不足感の解消に有効

分析結果①-2

「組織的公正」「病院幹部からの職務支援」「職務エンパワメント」と「リーダー効力感」「組織開発感」

統計学的に有意な関連が見られる項目を分析《Q17、Q21、Q22、Q23、Q24の関連性分析》

		リーダー効力感			組織開発感 (※11)
		行動効力感 (※8)	手段効力感 (※9)	自己調整 感(※10)	
組織的公正	手続き的公正(※1)	○	○	○	○
	対人的公正(※2)		○	○	○
病院幹部からの業務支援(※3)			◎	○	○
職務エンパ ワメント	支援(※4)		○	●	●
	資源(※5)	●			●
	機会(※6)				○
	情報(※7)	○	○	○	○

「統計学的に有意な関連が見られる」とは…
 「組織的公正」「病院幹部からの職務支援」「職務エンパワメント」が高い職場では、「リーダー効力感」「組織開発感」が高いと言えること。
 * 病床規模・個人特性と同時に各概念の変数を投入した重回帰分析を実施(有意水準5%)
 * ◎:標準化係数0.4以上 ○:標準化係数0.4未満
 ●:標準化係数0.2未満



病院内での公正さや情報・業務支援等は、リーダーとしての自信や仕事の達成感に繋がる。

(※1)組織における意思決定の手順の公正さ(Q23)

(※2)上司の部下に対する公正な態度(Q24)

(※3)業務に関する知識・スキルの提供、仕事の相談、情報提供等(Q22<項目1~6>)

(※4)病院において、役立つ助言や問題解決のアドバイスを得られるか等(Q21<項目1~3>)

(※5)病院において、仕事遂行に必要な時間や手助けを得られるか等(Q21<項目4~6>)

(※6)病院において、技能・知識を得たり活用する機会を得られるか、等(Q21<項目7~9>)

(※7)病院において、病院の現状、目標、重点項目等の情報を得られるか、等(Q21<項目10~12>)

(※8)部下への意識付け、指導などについての自信(Q17<項目1~7>)

(※9)組織、上司、同僚などへの働きかけについての自信(Q17<項目8~14>)

(※10)自分自身の信念、計画策定能力などについての自信(Q17<項目15~22>)

(※11)仕事上の課題が明確である感覚、仲間との課題共有の感覚等において、仕事の手ごたえを感じているか(Q21<項目13~16>)

分析結果①-3

「組織的公正」「病院幹部からの職務支援」「職務エンパワメント」と「バーンアウト状態」「職務継続意思」

統計学的に有意な関連が見られる項目を分析 《Q20、Q21、Q22、Q23、Q24、Q25の関連性分析》

		バーンアウト			職務継続意思 (※5)
		情緒的消耗感 (※2)	脱人格化 (※3)	個人的達成感 (※4)	
組織的公正	手続き的公正	●	○	○	
	対人的公正	●	○	○	◎
病院幹部からの職務支援	業務支援		○		◎
	精神支援(※1)	○		●	
職務エンパワメント	支援			○	
	資源	○			●
	機会			●	
	情報		○	●	●

「統計学的に有意な関連が見られる」とは…
 「組織的公正」「病院幹部からの職務支援」「職務エンパワメント」が高い職場では、「リーダー効力感」「組織開発感」が高いと言えること。
 * 病床規模・個人特性と同時に各概念の変数を投入した重回帰分析を実施(有意水準5%)
 * ◎: 標準化係数0.4以上 ○: 標準化係数0.4未満
 ●: 標準化係数0.2未満

上司からの公正な態度や業務支援は、職務継続意思に強く関連する。

組織的に公正であると、バーンアウトになりにくい。

- (※1) 仕事の息抜き、精神的安らぎ、プライベートの相談等(Q22<項目10~14>)
- (※2) 肉体的疲労ではなく、心理的な疲労感、虚脱感(Q20<項目1,7,8,12,16>)
- (※3) 煩わしい人間関係を避けたり、個人差や人格を無視して機械的に対応する傾向(Q20<項目3,5,6,10,11,14>)
- (※4) 仕事の成果に伴って感じる成功感や効力感。バーンアウトの症状として低下する。(Q20<項目2,4,9,13,15,17>)
- (※5) どのくらい強く、今の職場で働き続けたいと思っているか (Q25)

分析結果①-4

「院外看護管理者から受ける支援」と「リーダー効力感」「地域の会合・研修」

統計学的に有意な関連が見られる項目を分析 《Q17、Q22の関連性分析》

		リーダー効力感		
		行動効力感	手段効力感	自己調整感
院外看護管理者からの支援	業務支援	○	○	○
	内省支援	●	○	
	精神支援	●	○	

「統計学的に有意な関連が見られる」とは…
 院外看護管理者からの支援を感じている看護管理者はリーダー効力感も高いと言えること。
 ＊「スピアマンの順位相関係数」にて、有意水準を5%として分析
 ＊○：相関係数0.2以上 ●：相関係数0.2未満

院外の看護管理者からの支援は、リーダーとしての自信に繋がる。

統計学的に有意な関連が見られる項目を分析 《Q16、Q22の関連性分析》

	院外看護管理者からの支援		
	業務支援	内省支援	精神支援
地域の病院の看護管理者の会合・研修	●	●	●
同じ法人・グループに所属する看護管理者の会合・研修	○	○	○

「統計学的に有意な関連が見られる」とは…
 会合・研修に参加している看護管理者は院外看護管理者からの支援も高いと言えること。
 ＊病床規模・個人特性と同時に各概念の変数を投入した重回帰分析を実施(有意水準5%)
 ＊○：標準化係数0.2以上 ●：標準化係数0.2未満

院外からの支援を感じている看護管理者は、地域の会合や研修参加している。



地域の会合や研修への参加は、リーダーとしての自信に繋がる。

分析結果②-1

退職率に関する分析

	有効 回答数	有効 回答率	平均	(標準偏差)	最小値	25%値	50%値	75%値	最大値
2015年度									
退職率(常勤)	157	(67.4%)	14.0%	(10.9%)	0.0%	8.0%	12.2%	17.2%	89.9%
退職率(非常勤)	144	(61.8%)	19.3%	(19.3%)	0.0%	0.0%	16.7%	25.0%	100.0%
退職率(派遣)	27	(11.6%)	39.4%	(38.8%)	0.0%	0.0%	37.5%	66.7%	100.0%
退職率(新卒)	90	(38.6%)	10.6%	(14.7%)	0.0%	0.0%	6.7%	14.9%	84.6%
退職率(既卒常勤)	105	(45.1%)	40.8%	(32.7%)	0.0%	11.8%	33.3%	68.3%	100.0%
2016年度									
退職率(常勤)	174	(74.7%)	10.4%	(15.3%)	0.0%	3.9%	6.2%	10.9%	100.0%
退職率(非常勤)	162	(69.5%)	15.2%	(20.1%)	0.0%	0.0%	9.7%	20.0%	100.0%
退職率(派遣)	27	(11.6%)	34.3%	(33.9%)	0.0%	0.0%	28.6%	50.0%	100.0%
退職率(新卒)	97	(41.6%)	8.9%	(17.8%)	0.0%	0.0%	0.0%	9.7%	100.0%
退職率(既卒常勤)	147	(63.1%)	35.2%	(32.1%)	0.0%	5.6%	31.3%	60.0%	100.0%

【退職率の計算方法】

2015年度

退職率(常勤, 非常勤, 派遣) = 年間退職数 / (4/1付職員数 + 年度途中採用数)

退職率(新卒) = 年間退職数 / 4/1付新卒採用数

退職率(既卒常勤) = 年間退職数 / (4/1付既卒採用数 + 年度途中既卒採用数)

2016年度

退職率(常勤, 非常勤, 派遣) = 12月末までの退職数 / (4/1付職員数 + 年度途中採用数)

退職率(新卒) = 12月末までの退職数 / 4/1付新卒採用数

退職率(既卒常勤) = 12月末までの退職数 / (4/1付既卒採用数 + 年度途中既卒採用数)

※日本看護協会では退職数を平均職員数((4/1付職員数 + 3/31付職員数) / 2)で除した値を用いるが、本調査においては、3/31付職員数の回答が極端に少なかったため、常勤職員の退職率は日本看護協会と異なる計算方法を採用。

既卒常勤(転職等)の退職率は、2015年度40.8%、2016年度も12月末までで35.2%と、1年以内に約4割が退職している。

新卒は、半数以上の施設が2016年度12月末までの退職率は0%である。

分析結果②-2

退職率に関する分析

統計学的に有意な関連が見られる各退職率の分析

	15年度 退職率 (常勤)	15年度 退職率 (非常勤)	15年度 退職率 (新卒)	15年度 退職率 (既卒常 勤)	16年度 退職率 (常勤)	16年度 退職率 (非常勤)	16年度 退職率 (新卒)
15年度退職率(非常勤)	○						
15年度退職率(新卒)	○						
15年度退職率(既卒常勤)							
16年度退職率(常勤)	○		○				
16年度退職率(非常勤)	○	○			○		
16年度退職率(新卒)	○		○	☒	○		
16年度退職率(既卒常勤)				◎	○		

「統計学的に有意な関連が見られる」とは・・・
各項目の退職率が、他の項目の退職率と関連があると言って、ほぼ間違いないということ。
*「スピアマン相関係数」にて、有意水準を5%として分析
*○:相関係数0.4未満
◎:相関係数0.4以上
☒:相関係数-|0.4以上|

常勤退職率の高い病院は非常勤、新卒の退職率も高く、その傾向は継続する。

既卒常勤が退職する傾向は継続する。

分析結果②-3

退職率に関する分析

2015年度既卒常勤採用者退職率「低1/3群(18%以下)」と「高1/3群(53%超)」での、統計的に有意差が見られる各得点の比較分析

※常勤や新卒の退職率と比べて多くの項目で有意な差がみられた。

職務エンパワメント	支援	○	看護部内	業務支援	◎
	機会	○		内省支援	○
	情報	○		精神支援	○
リーダー効力感	行動効力感	○	院外看護管理者	業務支援	○
組織開発感		○		内省支援	○

「統計的に有意な差が見られる」とは・・・
 高1/3群(53%超)より、低1/3群(18%以下)の方が
 「職務エンパワメント」「リーダー効力感」「組織開発感」「看護部内・院外看護管理者からの支援」が高いと言えること。
 *t検定にて、有意水準を5%として分析
 *○:効果量Cohen's d 0.4以上(中程度の影響)
 ◎:効果量d 0.75以上(かなり強い影響)

既卒常勤採用者の退職率が低い病院の看護管理者は、以下の項目が高い。

- 職場で支援(役立つ助言等の支援)、機会(知識習得等の機会)、情報(病院の現状等の情報)
- 看護部内及び院外看護管理者からの支援(業務知識、客観的意見、精神的安らぎ等)
- 行動効力感(部下への意識付け、指導などについて自信)
- 組織開発感(仕事の手ごたえを感じている)