

〈総説〉

看護師長が行う権限委譲に関する文献検討

Review of the literature on the delegation of authority by the nurse manager

大西淳子

東京医療保健大学 千葉看護学部 看護学科

Junko ONISHI

Division of Nursing, Chiba Faculty of Nursing, Tokyo Healthcare University

要 旨：目的：看護師長が部下である看護師に対して行う権限委譲に関する文献を検討し、現在明らかになっていることを明確にすることによって、今後さらなる研究が求められる分野を見出すことを目的とする。

方法：2000 年以降に書かれた 27 文献を対象とした。

結果：研究論文は 3 件あり、いずれも質的研究であった。研究論文の除いたすべての文献で権限委譲の方法について記載がされており、実施前の準備、実施中の支援、成果と過程の評価について述べられていた。権限委譲がもたらすものとしては部下の成長、看護師長にとっての直接的なメリット、組織・チームの成長や患者利益についても挙げられていた。

結論：看護師長が部下に対して行う権限委譲については、研究論文が少なかった。権限委譲の方法、もたらすもの、要件、障壁が明らかになった。権限委譲の際には任せる業務の選択が必要と示されているものの、権限委譲可能な業務の範囲については明示されていなかった。

Abstract：Objectives:The aim of this study was to review from past literature reports the information that exists regarding the delegation of authority from a nurse manager to nurses.

Methods:Twenty-seven literature reports published in 2000 or later were examined.

Results:The literature reports included three qualitative studies. With the exception of these three qualitative studies, the literature reports indicated the methods of the delegation of authority such as preparation for delegation, support for the nurses with delegated authority, and evaluation of the results and processes. The literature reports also suggested that the delegation of authority would promote the growth of nurses and direct merits for nurse managers, promote the growth of the organization/team, and benefit patients.

Conclusion:Few study reports exist on the delegation of authority from a nurse manager to nurses. The methods, benefits, preliminary requirements, and obstacles of the delegation of authority were clarified. Literature reports suggested that tasks to be delegated should be selected, but the scope of the tasks was not specified.

キーワード：権限委譲、看護師長、マネジメント、エンパワーメント、文献検討

Keywords：

I. 緒言

看護師長は病院の一部を任される管理者である。日本看護協会の看護業務基準によると、看護管理者は、良質な看護を提供するための環境を整え、看護実践に必要な資源管理を行い、看護実践を評価し質の保証に努め、看護実践向上のために教育的環境を提供する¹⁾。看護部長は部署運営を看護師長に権限委譲しており²⁾、看護師長は病棟運営の一部を副看護師長やスタッフ看護師に権限委譲する。しかし、看護師長は多忙であり、長時間におよぶ残業をおこなったり、自宅に仕事を持ち帰ったりしている実態がある³⁾。

管理職は部署の業務をすべて自分で行うことはできず、必ず「マネジメント」する必要がある。ブランチャードらは、管理職はマネジメントに時間をかけるべきであって、「やらなくていいことを効率よくやる」ことに時間をかけてはいけない⁴⁾としており、病棟においても看護師長がマネジメントに時間を費やすためには、部下に業務を任せる「権限委譲」が必要となる。

看護師が行う「権限委譲」については、看護師が看護補助者に対して行う患者ケアに関する海外の文献^{5) 6) 7)}がそのほとんどを占めていた。看護師が看護補助者に権限委譲をする際に基準となるのは、免許である。医療の場における権限委譲に関しては、例えば医師の権限を看護師に委譲するなど、保持している資格が異なる職種間の権限委譲に関しては、免許で許されている業務か否かという基準で委譲内容を決定することが一般的である。

しかし、看護師長が部下である看護師に権限委譲す

る場合は、両者が同じ免許を取得しており、これらの基準は適用できない。また、看護師長が部下である看護師に対して実施する権限委譲に関する研究論文は国内外ともに極めて少ない。そのため、看護師長から看護師に対する権限委譲に関する記述がされている文献について、文献の種別を研究論文に限定せずに検討することによって、研究の実施状況およびその他記載されている内容の実態を整理する必要があると考えた。

II. 目的

看護師長が部下である看護師に対して行う権限委譲に関する文献を検討し、現在明らかになっていることを明確にすることによって、今後さらなる研究が求められる分野を見出すことを目的とする。

III. 方法

1. データ収集方法

文献検索は、2021年11月4日に実施した。

データベースは、PubMed、CHINAL、MEDLINE、医中誌Webを用いて2000年以降に英語または日本語で書かれた文献を対象とした。キーワードはPubMed、CHINAL、MedLine、では“delegation” AND “nurse manager”とし、医中誌では「権限委譲」AND「看護師長」とした。タイトルと抄録から、看護師長がスタッフ看護師（RN）に対して実施する権限委譲について記述されている文献を選択した。（図1）

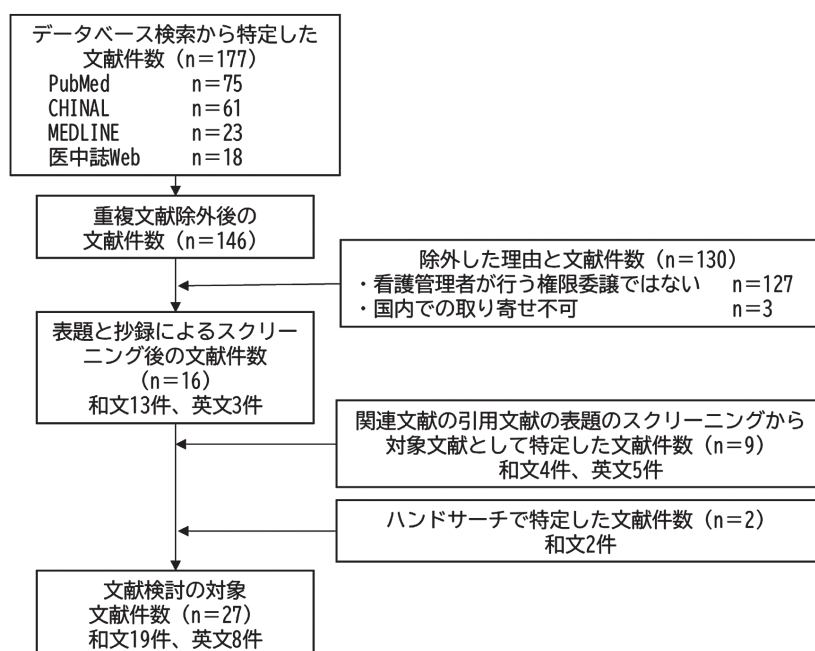


図1 文献選定の流れ

2. 分析方法

対象とした文献から、看護師長が部下に対して行う権限委譲に関する記述を抽出し、意味内容の類似したものを集めカテゴリー化した。

権限委譲の方法の実際については、すべての文献に記載されており、実施前の準備と実施中の支援、実施後の評価に分けることができた。カテゴリー名を【 】、サブカテゴリー名を< >、文献中の記載を「 」で示す。

Ⅳ. 結果

文献検索の結果、177文献が検索された。重複文献の除外した146文献を対象とし、タイトルおよび抄録から127文献を除外、国内で入手不可能な3文献を除外し、16文献を対象とした。さらに、関連文献の引用文献リストから新たに9文献、ハンドサーチで2文献を追加した。最終的に英文8文献、和文19文献の計27文献が抽出された。(表1)

表1 対象文献の概要

文献番号	著者	発行年	タイトル		国籍
①	源川 奈央子	2019	看護師長が師長補佐に行う権限委譲の実情	原著論文	日本
②	俊成信代	2019	【中堅～ベテランの仕事観・働き方に合わせた教育支援～リーダー時代だからこそ、自己成長力を高め職場貢献してもらおう】リーダーシップの発揮・看護のやりがいにつながる! 部下に主体性と自己効力感が芽生える権限委譲の実践	解説	日本
③	青木美香	2018	役割付与を通して中堅看護師に成長を促す看護師長の役割	原著論文	日本
④	Amber Sayani	2016	Delegation, a Strategy to Prepare Second Line Nursing Management in Health Care Setting	解説	パキスタン
⑤	河嶋知子	2016	【看護管理者がリードする 3ステップで成果を上げる!チームビルディング(超)入門】(第3章)(ステップ1)新しくチームを生み出すための10のポイント 権限委譲 成果とスタッフの成長につながる	解説	日本
⑥	Peter Ellis	2015	Leadership and management: delegating for success	解説	イギリス
⑦	松みどり	2015	【主任看護師のための仕事の振り方・振られ方】"仕事を任せられた時の覚悟"って? 組織・役割・権限委譲について知ろう	解説	日本
⑧	太田加世	2015	師長ともスタッフともWin-Winの関係を!自信に満ちた主任になるための「看護管理」(第3回) スタッフの育成と権限委譲	解説	日本
⑨	両角直子	2015	師長が安心して"休む"ためのマネジメント 休まない・休めないのが当たり前になっていませんか?(第2回) 安心して休むための「任せて育てる権限委譲」	解説	日本
⑩	Hepsi Bai J.	2014	Delegation in Nursing Management: Common Errors	解説	インド
⑪	橋本由美, 遠藤 利子	2014	任せて育てる師長のスタッフを動かす権限委譲・指示・命令の実際	解説	日本
⑫	河嶋知子, 木村 千春	2014	【"自ら動きまわる師長"を卒業!任せて育てる!権限委譲型リーダーシップの実践】理論的根拠と現場実例で学ぶ!医療現場ならではの権限委譲 部署・委員会運営	解説	日本
⑬	入来恵智子	2014	【"自ら動きまわる師長"を卒業!任せて育てる!権限委譲型リーダーシップの実践】丸投げにならない権限委譲のポイント 副看護師長の主体性を引き出した事例から	解説	日本
⑭	佐藤美子	2014	【"自ら動きまわる師長"を卒業!任せて育てる!権限委譲型リーダーシップの実践】看護師長のリーダーシップ・スタイルに応じた権限委譲の仕方	解説	日本
⑮	中谷栄里子	2014	【"自ら動きまわる師長"を卒業!任せて育てる!権限委譲型リーダーシップの実践】事例で分かる!人材育成のための権限委譲 目標達成活動を通してスタッフを成長させるコツ	解説	日本
⑯	松浦正子	2014	【"自ら動きまわる師長"を卒業!任せて育てる!権限委譲型リーダーシップの実践】松浦流!任せ下手な師長に物申す 看護現場の権限委譲"鉄則"と"新常識"	解説	日本
⑰	高橋弘枝	2014	主任の「育て方」になる仕事の「任せ方」 責任を持ちやり遂げて成長する、うまいやり方(第2回) 主任を活用し、協働する 役割分担、権限委譲、指示・命令とフォロー	解説	日本
⑱	両角直子	2013	【師長の孤軍奮闘では変わらない!師長のアクションと病棟の仕組みの両側面からアプローチ 主任・リーダーの育成・支援と協働の両立策】権限委譲・指導・支援した"ふり"の"見せかけ管理者"にならない!	解説	日本
⑲	手島恵, 藤本幸三編	2013	看護学テキストNiCE 看護管理学 自律し協働する専門職の看護マネジメントスキル	テキスト	日本
⑳	長澤信夫	2011	【自律型「主任・リーダー」の育成と協働～放手・任せる・育てる方法と戦略】"孤軍奮闘型師長"からの脱却!主任・リーダーへの「権限委譲」の進め方	解説	日本
㉑	梶原 和歌	2011	管理は楽しく前向きに! 師長へ送る梶原流看護管理術(第2回) 師長の職務を整理するために権限委譲と権限分散を行おう	解説	日本
㉒	Peter Ellis	2010	How to learn to delegate effectively in the renal unit	解説	イギリス
㉓	寺島ひとみ	2009	業務改善に取り組む看護師長の暗黙知	原著論文	日本
㉔	Timothy Hudson	2008	Delegation: building a foundation for our future nurse leader	解説	米国
㉕	Jim Summers, Michael Nowicki	2006	LEADERSHIP AND MANAGEMENT delegation and monkeys: who's in charge?	解説	米国
㉖	David Axon	2004	Act up, don't crack up: a manager's guide to deputising	解説	イギリス
㉗	Eleanor J. Sullivan, Phillip J. Decker	2004	Effective leadership & Management in Nursing sixth edition	テキスト	米国

1. 文献の概要

文献の発行年は2004年から2019年に至っていた。英語文献については、著者の所属機関の所在地から、米国3文献、英国3文献、インド1文献、パキスタン1文献であった。日本語の文献はすべて日本の著者によるものであった。

文献の種類は研究論文が3文献あり、いずれも日本での質的研究であった。ほかにも教科書が2文献あり、これは、英文と和文各1冊であった。それ以外はすべて、看護系雑誌の記事であった。この英文の教科書を引用文献としている文献が7文献あった。また、権限委譲の記述に文献の引用がないのは9文献であった。16文献については著者が病院勤務者であった。

看護師長が権限を委譲する対象としているのは、副看護師長、主任、charge nurseなどの職位のある部下が9文献、スタッフ（リーダーを含む）が13文献、職位不明の部下6文献であった。

2. 権限委譲の方法

権限委譲の方法については研究論文を除くすべての文献で記載されていた。その記載を看護師長が実施する時系列で整理すると、以下の3つに分けることができた。まずは実施前の準備である。権限委譲が失敗する原因の一つとして無計画であることが挙げられており、効果的に実施するためには、事前に十分な準備をしておくことが重要であるとされていた。次に実施中の支援である。権限委譲した役割を部下が担っている最中に看護師長は多くの支援を行うべきであるとされていた。この支援のタイミングや方法が不適切であった場合に過干渉や丸投げ（dumping）などと呼ばれる状況が発生し、任せた業務の失敗だけでなく部下の不満につながるとされていた。最後は権限委譲を終えた後に成果と過程を評価することも欠かせないとされていた。

1) 実施前の準備

実施前の準備としては3点あり、1点目は、【任せる業務概要の共通理解】である。これは、＜権限委譲理由を説明＞し、＜明確な目的・目標の設定と共有＞を行い、＜ビジョンを提示＞し、＜権限委譲に関する理解を確認＞した上で、＜最終責任は看護師長にあることを確認＞することであった。2点目は【部下の能力と業務の難易度の適合】であり、これは、＜部下の能力を評価＞し、＜任せる業務の難易度を選択＞したうえで、＜適任者に任せる＞ことであった。そして最後に【計画性】である。効果的な権限委譲を実施するためには、期限なども含めて＜事前に計画してから実

施＞する必要があるとされていた。

2) 実施中の支援

実施中の支援については4点あり、1点目は、＜部下の状況に合致したサポートを提供＞し、＜進捗状況を確認＞しながら、＜必要に応じて手本を示す＞【業務遂行の支援】である。2点目は＜部下が自立できるように支援＞しながら、＜信頼して任せきる＞、【自立の促進】である。そして3点目の【精神的な支援】は、＜効果的にコミュニケーションを取る＞と同時に、＜報告・連絡・相談を大切にすることにより＞丸投げしない＞ようにかかわりながら、＜承認する＞ことによって、＜部下の意欲を向上させる＞重要性が示されていた。そして4点目は＜様々な人とのかかわりをコーディネートする＞ことと、＜部下が成長するための環境を整える＞【環境調整】であった。

3) 実施後の評価

権限委譲した業務が終わった後におこなう実施後の評価については、＜成果を評価＞し＜フィードバックする＞【部下に対する実施後の評価】と、＜看護師長自身が内省する＞【看護師長自身の評価】の2点であった。

3. 権限委譲がもたらすもの

権限委譲を実施する目的や利点、成果など、文献によって表現はさまざまであったが、権限委譲がもたらすものについても多くの文献で記載がされていた。

権限委譲のもたらすものは、【部下のマネジメント能力の向上】、【部下の意欲の向上】、【周囲からの部下の評価の向上】といった、部下の成長と、【看護師長業務に専念できる環境の整備】、【部下との関係性の強化】、【看護師長自身の充実】といった、看護師長にとっての直接的なメリット、そしてそれらの結果としてもたらされる【組織・チームの成長】や【患者への利益】についても示されていた。（表2）

4. 権限委譲を実施する前の段階における要件

いくつかの文献では、権限委譲を行うにはその組織が権限委譲を実施できる状況に至っていることが必要であるとして、効果的な権限委譲を実施することが可能な組織について要件を挙げていた。権限委譲を実施する前の段階における要件としては、【看護師長の権限委譲に対する心構え】、【看護師長の能力強化】、【看護師長と部下の信頼関係の構築】、【環境調整】の必要性が述べられていた（表3）。

表2 権限委譲がもたらすもの

カテゴリー	サブカテゴリー	文献番号
部下のマネジメント能力の向上	主体的な判断能力が向上する	③④②④
	成長の機会を得る	①③⑦⑧⑨②④
	知識が拡大する	①
	師長の業務を学ぶことができる	③⑦
	多角的な視点が身につく	③⑦②④
部下の意欲の向上	意欲が向上する	⑤⑪⑦
	達成感ややりがいを感じる	①②⑪⑬⑮⑦⑧
	喜びを感じる	②⑩
	満足感を得る	⑦
	協働する面白さを感じる	⑦
	部下の責任感が強くなる	③⑩
	部下の自信がつく	①③⑥⑭
周囲からの部下の評価の向上	部下がエンパワーされる	④⑨⑭②④
	チーム内での部下の評価が向上する	③②④
看護師長業務に専念できる 環境の整備	師長が看護管理業務に力を注げるようになる	①④⑥⑧⑩⑦②④
	師長が時間を確保できる	⑤⑥⑩⑫⑬⑦②③
	負担の軽減	⑦⑨
部下との関係性の強化	委譲した業務を通してスタッフを知る	⑦
	スタッフとの信頼関係の構築	②③
	チームに管理者のメッセージを伝えられる	⑥
看護師長自身の充実	師長自身が成長できる	④⑧⑩②③
	楽しく業務ができる	⑫⑦
組織・チームの成長	チーム力が向上する	③④⑥⑩⑫②③⑤
	チームの文化が発展する	⑥②②
	組織の理念と管理プロセスを結び付ける	⑩
患者への利益	患者の利益になる	⑤⑩

表3 権限委譲を実施する前の段階における要件

カテゴリー	サブカテゴリー	文献番号
看護師長の 権限委譲に対する心構え	師長にとっての委譲の目的を明確にする	⑥②②
	師長自身が委譲の目的と原則を理解している	④⑩
	師長が起こりうる課題を認識する	⑥⑩②②
	師長自身が行うようにはいかないことを受け入れる	⑥②④⑤⑥
看護師長の能力強化	師長が権限委譲する能力をつける	④⑨
	師長自身の経験を参考にする	①
師長と部下の信頼関係の構築	部下の成長を期待している	①③⑨⑫⑭
	互いに覚悟する	⑨⑩⑦
	部下を信頼している	⑨③
	部下が師長の権限を理解している	⑭
環境調整	委譲できない業務がある	⑩
	部下を育てる時間が必要	⑦
	部下がミスを恐れない環境をつくる	⑥②②
	業務の内容が変化が多い性質を持っている	⑩
	スタッフの業務量が多い	⑩

5. 権限委譲の障壁

権限委譲の障壁となるものについては、【看護師長が持つ抵抗感】、【目の前の業務を終わらせることを優先する価値観】、【看護師長の抱える不安】、【看護師長のスキルの不足】、【看護師長とスタッフの希薄な関係】といった看護師長自身が部下に権限委譲を行うことを躊躇する要素が複数挙げられていた。そのほかに、【部下の準備不足】があった。障壁に関する記述については

多くが海外文献の記載であり、日本の文献ではこれらの指摘がされていたものは4文献のみであった。(表4)

V. 考察

1. 権限委譲の概観

文献執筆者には管理職経験の豊富な臨床家が多く、また、引用文献を用いずに書かれている文献が珍しく

表4 権限委譲の障壁

カテゴリー	サブカテゴリー	文献番号
看護師長がもつ抵抗感	師長が権限委譲について理解していない	(6)(10)(22)
	部下の活躍を脅威と感じている	(6)(22)(25)(27)
	師長が業務を自分でやりたい	(10)(27)
	自分しかできないという思い込みがある	(10)
	独裁的なリーダーシップスタイルを持っている	(4)(14)
目の前の業務を終わらせること	部下の業務を師長が請負っている	(10)(25)
を優先する価値観	師長がやった方が早いと考えてる	(5)(10)(14)
	師長に自信がないため委譲できない	(10)(22)(27)
看護師長の抱える不安	師長が非難されることに恐怖を感じてる	(4)(10)(22)(25)
	師長が失敗を恐れる	(10)(16)
	過剰な責任と権限を部下に与える	(4)(10)
看護師長のスキルの不足	業務を部下に任せるだけの能力が師長に不足している	(10)(22)
	師長の委譲経験が不足している	(1)(10)(27)
看護師長とスタッフの 希薄な関係	師長が部下を信じていない	(10)
	師長がスタッフの能力を把握していない	(10)
	スタッフが業務を引き受けることに抵抗する	(6)
部下の準備不足	スタッフが業務を請負う自信がない	(10)
	スタッフ側のインセンティブが不足している	(10)
	スタッフが業務を請負うために十分な情報を得ていない	(10)
	適切な能力を持った部下がいない	(4)(6)(10)

ないことから、自身の経験知を言語化し、共有している文献が多い状況にあると言える。研究論文は質的研究の3文献のみであり、個人の経験知を統合し、一般化する段階にまでは至っていない現状が明らかとなった。ただ、各文献が示唆している内容に目立った対立はなく、権限委譲の方法や目的・成果、行うための準備については国内外を問わず、似通った見解が持たれている様子がうかがえる。

2. 権限委譲の障壁

権限委譲の障壁については、海外文献による記載が多く、国内文献による記載は顕著に少ない様子がうかがえる。しかし、国内文献についても、タイトルおよび内容から推察すると、権限委譲がうまくできていないと考えている看護師長に対しての記事として掲載されている文献が多い。このことから、国内の看護師長たちが権限委譲の実施に困難感を抱いているという現状があることが推察できる。しかし、これら困難感をもたらす原因については明らかになっていない。この状況を解決するためには、我が国における看護師長が部下に対して行う権限委譲の障壁となっていることの現状や要因などを今後明らかにする必要があることが示唆された。

3. 権限委譲が可能な業務の範囲

権限委譲の方法や目的・成果、行うための準備や障壁については多くの文献で幅広い記述がなされているが、看護師長が部下に対して実施する権限委譲の定義についての記載は見当たらない。医療に限定しない一般的な「権限委譲」の定義については記載されているものもあるが、看護師長が部下に対して実施する権限

委譲となるとあいまいな部分が多く、適用は容易ではない。その理由は看護師長の職務のあいまいさである。

Sullivanは権限委譲の原則として、自分が担う業務のみ他者に委譲できるとし、その責任範囲の明確化するもののひとつに職務記述書を挙げている⁸⁾。しかし日本の職務記述書においての看護師長と副看護師長、そしてスタッフの業務の境界に関する研究は見当たらず、日本看護協会の看護業務基準¹⁾でも明確には分けられていない。看護部長から部署の運営を権限委譲されている³⁾看護師長は病棟における看護提供全般の責任と権限を有するという前提に立てば、副看護師長やスタッフの業務はすべて看護師長が権限委譲した業務であると位置づけることができる。患者ケアや部署の環境整備、スタッフの教育や安全管理などを看護師長一人で行うことは当然不可能であり、権限委譲がマネジメントの一部であると位置づけ、看護師長がやるべきこととされるのも至極当然であると言える。そのため、看護師長は部下に権限委譲する業務と自分で行う業務を明確に分ける必要があると言える。

また、権限委譲を行う際には、委譲する業務を特定することの重要性が指摘されているが、任せる業務の範囲を明確に示した文献はなかった。これは、部下の能力や部署の業務内容、組織の状況などから明示することが困難であることが原因であると考えられるが、任せられる業務についてある程度の目安が必要であると言えるのではない。

VI. 結論

1. 看護師長が部下に対して行う権限委譲については、国内外ともに研究論文が少なかった。

2. 権限委譲の方法、権限委譲がもたらすもの、権限委譲を実施する前の段階における要件、権限委譲の障壁が明らかになった。
3. 権限委譲の際には任せる業務の選択が必要と示されているものの、権限委譲可能な業務の範囲については明示されていなかった。

本研究の限界と今後の課題

看護師長が部下に対して行う権限委譲に関する研究論文は国内外ともに少なく、研究の動向を考察するには至らなかった。特に権限委譲の障壁に関する日本国内の文献が少なく、今回の文献検討によって現状の把握が十分にできたとは言い難い。また、本研究での文献検索では「権限委譲」をキーワードとして用いたが、その他に当該概念に合致する用語についても範囲を広げて検討する必要があると考える。

引用文献

- 1) 公益社団法人日本看護協会編：看護に活かす基準・指針・ガイドライン2020, 日本看護協会出版会,2020.
- 2) 小池智子、松浦正子、中西睦子：看護サービス管理第5版, 医学書院, 2018.
- 3) 富永真己, 小田美紀子:病院の看護師長の主観的評価による看護師長業務の負担と蓄積疲労度および長時間労働に関する研究,日本医療・病院管理学会誌,7,7-17,2017
- 4) K.ブランチャード、W.オンケンJr.、H.バローズ著、永井二葉訳：1分間マネージャーの時間管理 働きすぎを解消する仕事のさばき方, パンローリング株式会社, 2013.
- 5) Alice Weydt : Developing Delegation Skills, The Online Journal of Issues in Nursing (15)2,
- 6) Barter Marjorie : Follow the team leader, Nursing Management, 33(10), pp54-57. 2002.
- 7) Bylgia Kaernested, Helga Bragadottir : Delegation of registered nurses revisited: attitudes towards delegation and preparedness to delegate effectively, Nordic journal of Nursing Research, 32(1), pp10-15, 2012.
- 8) Eleanor J. Sullivan, Phillip J. Decker : Effective leadership & Management in Nursing sixth edidtion, Pearson, 143-154, 2004.