

1年目の看護師長が役割遂行における困難を乗り越えるプロセス

(新任看護師長／困難／役割遂行／1年目)

今岡桂子¹⁾・内田宏美²⁾・津本優子²⁾

Process to Overcome the Difficulties in the Role Performance of New Head Nurses During Their First Year

(new head nurse / difficulty / role performance / first year)

Keiko IMAOKA, Hiromi UCHIDA, Yuko TSUMOTO

Abstract The purpose of this study is to clarify process to overcome the difficulties in the role performance of new head nurses during their first year.

We interviewed ten head nurses in their second year about what they felt and thought and how to act as a head nurse during their first year. These narrative dates were analyzed by Modified Grounded Theory Approach.

As a result of the analysis, the following eighteen concepts were extracted and then classified into seven categories; "Awareness of difficulty in executing business," "Having negative emotions by herself," "Taking in the wisdom of her seniors," "Managing logically," "Making up the team with her staff," "To adopt a spiritual climate in the nursing department for nursing management," "To gain the self-image as a head nurse."

Story line: The new head nurses experienced difficulty process in executing business as a head nurse and had negative emotions at the beginning. They soon learned leadership skills from their seniors, managed logically, and built up their own team with their staff. Through there were hardships, they were able to have pride in their team, and gained the head nurses image. Soon after, at the end of their first year, they gained the self-image as a head nurse.

【要旨】初年次の新任看護師長が役割遂行における困難を乗り越えるプロセスを明らかにすることを目的とした。就任2年目早々の10名の看護師長の面接内容を、M-GTAにより分析した結果、18の概念が生成され、【業務遂行の困難さを自覚する】【負の感情を一人で抱え込む】【先輩看護師長の経験知を取り入れる】【論理的にマネジメントする】【スタッフと一体になりチームを作る】【“うち”の看護風土を管理のよりどころとする】【看護師長として自己像を獲得する】の7カテゴリに集約された。新任看護師長は、「就任当初、業務遂行に困難を感じ、戸惑いや葛藤を抱え込む。しかし、上司の懐に飛び込んで管理の方法を真似、管理者研修での学びを想起して、論理的なマネジメントを試み、スタッフと共にチームを作り上げた結果、スタッフのポジティブな反応が生じ、チームを誇りに思えるようになり、次第に自分なりの看護師像が見え始め、1年目の終わりには、看護師長としての自己像を獲得する。」というプロセスを踏んでいた。

I. 緒言

看護師長には、優れた看護サービスを提供するため、看護実践の組織化並びに運営、良質な看護を提供するための環境整備、看護実践に必要な資源管理、看護実践評価と質の保証、看護実践向上のための教育的環境の提供¹⁾等に係るマネジメント力が期待されている。し

¹⁾ 島根県立中央病院看護局

Department of Nursing, Shimane Prefectural Central Hospital

²⁾ 島根大学医学部基礎看護学講座

Department of Fundamental Nursing, Shimane University Faculty of Medicine

かし、近年、医療の高度先進化と複雑化に加え、在院日数の短縮や医師、看護師不足など、医療をめぐる環境はますます厳しい状況にあることから、新任看護師長がこれらの期待に応えることは容易ではない。

倉岡が、「看護師長は、変革を成し遂げた経験、部下を育成した経験、管理部署が変化する経験、窮地に立った経験によって、人を巻き込むこと、部下の自立を導くこと、信頼関係を構築することや問題の本質をつかむスキルを獲得している²⁾。」と指摘しているように、看護師長がマネジメント力を発揮できるようになるには、一定の経験と時間を要する。

新任看護師長が体験する看護管理業務における困難には、ロールモデルが存在しないこと、未経験の看護管理業務に戸惑うこと、師長の業務範疇が不明瞭であること等が³⁾、業務の遂行には多くのストレスを伴う⁴⁻⁹⁾ことが指摘されている。また、役割を取得する過程で「自身が与える影響力を自覚」「確立していたはずの自信を失う」「期待に応えられずに悩む」等の役割葛藤を体験すること¹⁰⁾、業務を遂行する上で必要な知識や能力の不足から来る自尊感情の低下やジレンマが看護師長としてのやる気を阻害すること¹¹⁾が指摘されている。しかし、それらの困難を乗り越えるための手立てに示唆を与える先行研究は少ない。

東堤は、就任後1年以上3年前後の看護師長の面談調査から、【役割遂行に関する困難】を自己の【師長像についてのイメージ】や【師長役割に対する受け止め方】を通して認識し、【困難への対処を図る】役割行動と【困難への対処の帰結】を行きつ戻りつしながら、【新たな師長役割に向き合う】ようになることを明らかにし、就任初期の看護師長が看護師長としての役割を獲得し、一人前の看護師長として成長するプロセスを提示している¹²⁾。この結果から、看護師長も看護師と同様に、3年程度をかけて一人前の看護師長として成長を遂げるものと推測される。しかし、看護師長としての役割遂行に最も困難を抱えると想定される初年次において、看護師長がどのようにして困難を乗り越え、その役割を獲得していくのかについては明確にされていない。したがって、1年目の看護師長が役割遂行における困難をどのようにして乗り越えるのか、そのプロセスを明らかにすることにより、就任時から看護師長の役割適応を促進する手立てを検討する上で多くの示唆が得られると考える。

II. 目 的

1年目の看護師長が役割遂行における困難を乗り越えるプロセスを明らかにする。

III. 方 法

1. 研究デザイン

1年目の看護師長が役割遂行における困難を乗り越えるプロセスは、個人が培ってきた人生の中に内包されたもので、数多くの要素が複雑に絡み合っていると推測される。そのような本質を浮き彫りにする必要があるため、質的帰納的アプローチを用いた。

2. 研究参加者

研究参加者の基準は、看護師長職に就任して2年目早々の病棟看護師長とした。A県の一般病床を有する全32病院の看護部長に、電話で該当者の有無を確認した後、研究の主旨と倫理的配慮について説明し、研究協力を打診した。研究協力の承諾が得られた7病院の看護部長には、文書で研究の趣旨と倫理的配慮について説明し、研究参加者の紹介を依頼した。看護部長の紹介で内諾の得られた該当者に、研究者が口頭および文書で研究の趣旨を説明し、文書による研究参加の同意を得られた10名を研究参加者とした。

3. データ収集方法

データ収集は、1年目の記憶が鮮明である、就任2年目早々の年度初めの5月～7月の期間とし、10名の研究参加者に、一人60分以内の半構成的面接を行った。面接内容は、看護師長としてこの1年をどう過ごしたか、就任後どんなことが困難だったか、その困難をどのようにして乗り越えたか、就任後1年間何が支えになったか、看護師長の役割をどのように考えているか、役割を果たす上で何が重要と思うかを手がかりとして体験やその時々思いや背景を自由に語ってもらった。面接内容は許可を得て録音した。

4. 分析方法

分析方法として修正版Grounded Theory Approach（以下、M-GTAとする）を用いた。M-GTAは、社会的相互作用に関係した人間行動の説明と予測に優れた理論であり、方法論が明確で、研究対象とする現象がプロセス的性格を持っている場合に適しているとされている¹³⁾。本研究では、新任看護師長が1年という時間的経緯を含む中で看護管理を遂行し困難を乗り越える体験をしていくという限定された範囲での理論生成を志向していること、看護師長と上司、同僚・部下との間で社会相互作用が生じている現象であることから有用であると考え採用した。

分析テーマを「看護師長として就任後1年間をどのよ

うにして過ごし、困難をどう乗り越えてきたか」と設定し、分析テーマに照らして、データの関連箇所に着目し、それを一つの具体例（ヴァリエーション）とし、かつ、他の類似具体例を説明できると考えられる説明概念を生成した。概念を生成する際に、分析ワークシートを作成し、概念名、定義、最初の具体例を記入した。データ分析を進める中で、新たな概念を生成し、個々の概念ごとに分析ワークシートを作成して記入した。同時並行で、他の具体例をデータから探し、ワークシートのヴァリエーション欄に追加記入し、具体例が豊富に出てこなければ、その概念は有効でないと判断した。生成した概念の完成度は類似例の確認だけでなく、対極例についての比較の観点からデータを見ていくことにより、解釈が恣意的に陥る危険を防いだ。その結果をワークシートの論理的メモ欄に記入していった。次に生成した概念と他の概念との関係性を検討し、複数の概念からなるカテゴリーを生成した。

カテゴリー相互の関係から分析結果をまとめ、その概念を簡潔に文章化し（ストーリーライン）、さらに結果図を作成した。

なお、共同研究者及び看護管理者（大学院生）のメンバーチェックにより分析を進め、信頼性・妥当性の担保に努めた。

5. 倫理的配慮

本研究を開始するにあたっては、島根大学医学部看護研究倫理委員会の承認（承認番号124号、138号（研究期間延期分））を得て研究を実施した。研究参加者に対しては、研究への参加・不参加・同意撤回については自

由意思を尊重されること、参加・不参加の決定や面接内容は、紹介者の上司に対しても守秘されること、同意撤回があれば直ちにデータを破棄され、研究目的以外にデータを使用されないこと、データの保管には、細心の注意が払われること、また、分析には、施設や個人が特定されることがないように固有名詞のデータは記号化して扱い、学会、学術雑誌等への投稿、報告書の作成に際しては、個人が特定されるような情報は一切公開されないことを口頭と文書で説明し、文書で同意を得た。研究実施に際しては、同意事項の内容を遵守した。

面接は、プライバシーが確保される個室で実施した。面接は回答への負担がないよう60分以内とし、発言を強要しない等心理的な負担をかけないように注意を払った。面接内容の録音データと逐語録は、研究終了後に責任を持って破棄する旨の説明を行い実施した。

IV. 結 果

1. 参加者の概要（表1）

参加者10名全員が女性で、平均年齢49.7歳、看護基礎教育は全員が専門学校卒業で、認定看護管理者教育課程ファーストレベルを修了し、セカンドレベル修了者は3名であった。

2. 1年目の看護師長が役割遂行における困難を乗り越えるプロセスの概要

5例の分析終了後、さらに5例の分析を加えることによって新たな概念を見出すことが出来なくなったことから、飽和化に達したと判断した。

表1 研究参加者の属性

参加者	性別	年齢 (歳)	面接時間 (分)	看護基礎教育	認定看護管理者教育課程受講状況
A	女性	49	51	2年課程看護学校	ファーストレベル終了
B	女性	55	43	看護専門学校	ファーストレベル終了
C	女性	49	59	看護専門学校	ファーストレベル終了
D	女性	44	47	看護専門学校	ファーストレベル終了
E	女性	55	35	看護専門学校	セカンドレベル終了
F	女性	47	50	看護専門学校・助産師学校	セカンドレベル受講中
G	女性	52	44	看護専門学校	セカンドレベル受講中
H	女性	52	42	看護専門学校	セカンドレベル終了
I	女性	46	49	看護専門学校	セカンドレベル受講中
J	女性	48	34	看護専門学校	セカンドレベル終了
平均		49.7	45		

表2 生成されたカテゴリーと概念及び定義

カテゴリー	概念	定義	バリエーション数
業務遂行の困難さを自覚する	看護師長という役割がわからず戸惑う	副看護師長から看護師長に立場が変わり、師長役割をどう演じればよいのかわからず戸惑うこと	12
	日々の業務をこなすことで精一杯となる	看護師長業務を覚えることに必死で、その日をこなすことだけで精一杯であること	9
	予測しない出来事への対応に負担を感じる	予定外のベッドコントロールに負担感を感じたり、急な勤務調整に振り回され負担に感じること	7
負の感情を一人で抱え込む	人間関係の調整に葛藤する	患者のトラブルやスタッフ間、医師との話し合いで、自分の考えを言えず人間関係の調整に葛藤すること	13
	仕事がかどらないことに苛立つ	効率的に仕事が進まないことや自分の時間が取れないことに苛立つこと	8
	看護師長としての役割に自信が持てない	役割が果たせないことや研修で学んだつもりでもできないなど、看護師長として自信が持てないこと	13
	チームの中で孤独を感じる	病棟で自分のことを相談する人がいないため一人だと感じたり孤独を感じることに	7
先輩看護師長の経験知を取り入れる	助言を求めて上司の懐に飛び込む	助言やサポートを得るために駆け込み寺的存在である上司に積極的にアプローチすること	14
	先輩看護師長の管理方法を真似る	同じ立場にある他の先輩看護師長やかつての上司の行動からヒントを得て管理の方法を真似ること	6
論理的にマネジメントする	現状分析に基づいて業務改善をする	確かな情報に基づいて現状分析を行い業務改善に取り組むこと	5
	認定看護管理者教育課程での学びを実践に活かす	認定看護管理者教育課程を通して学んだ知識を大事なことだと認識し自信を持って実践につなげること	7
スタッフと一体になりチームを作る	スタッフのサポートを受け入れる	副看護師長に助けられ、キーマンとなるスタッフに支えられることを自覚し受け入れること	16
	スタッフを巻き込みチームで業務改善に挑戦する	スタッフの意見を聞きながらチームで一体になって活動するために、目標に向かって業務改善に挑戦すること	7
	スタッフのポジティブな反応に励まされる	スタッフが成長する姿やチームで業務改善した結果、スタッフのポジティブな反応に励まされ喜びを感じることに	8
“うち”の看護風土を管理のよりどころにする	“うち”の病棟の看護の力を受け止め支えとする	師長自身が新しい職場を“うち”のチームと自覚し、スタッフの力や病棟の看護を支えとすること	7
	看護部の教育的風土をよりどころにする	人を大切に育てる看護部の風土を誇りに思いそれをよりどころにしていること	4
看護師長として自己像を獲得する	自分なりの看護師長像が見えはじめる	1年が経ち、看護師長として大切にしたいという思いや目指すビジョンが見えること	8
	内省に基づき看護師長役割を発揮する	1年が終わる頃、実践を内省し業務の見直しや他者への支援等看護師長としての役割が発揮できるようになること	6

1) カテゴリーと概念 (表2)

18の概念が生成され、7つのカテゴリーに集約された。

以下カテゴリーは【 】、概念は《 》、対象者のヴァリエーションは「 」で示し、ヴァリエーション末尾に参加者を示した。結果図は図1に示した。

2) ストーリーライン

新任看護師長は、看護管理業務を担い始めた就任早々、《看護師長という役割がわからず戸惑う》《日々の業務をこなすことで精一杯となる》、ベッドコントロールや勤務調整など《予測しない出来事への対応に負担を感じる》という【業務遂行の困難さを自覚する】。看護師長として人間関係の調整に葛藤しながら、《仕事がかどらないことに苛立つ》《看護師長としての役割に自

信が持てない》と認識する。さらに、病棟に相談相手がいないとチームの中で孤独を感じ、【負の感情を一人で抱え込む】状況となる。しかし、この状況から抜け出すために、《助言を求めて上司の懐に飛び込む》ことで助言やサポートを得、《先輩看護師長の管理方法を真似る》など、自ら【先輩看護師長の経験知を取り入れる】ことで、模倣的にマネジメントに取り組み始めるが、やがて、《認定看護管理者教育課程での学びを実践に活かす》ことに思い至り、《現状分析に基づいて業務改善をする》など【論理的にマネジメントする】ようになる。その過程で《スタッフのサポートを受け入れる》や《スタッフを巻き込みチームで業務改善に挑戦する》ことができ、《スタッフのポジティブな反応に励まされる》と【スタッフと一体になりチームを作る】ことに成功する。その結

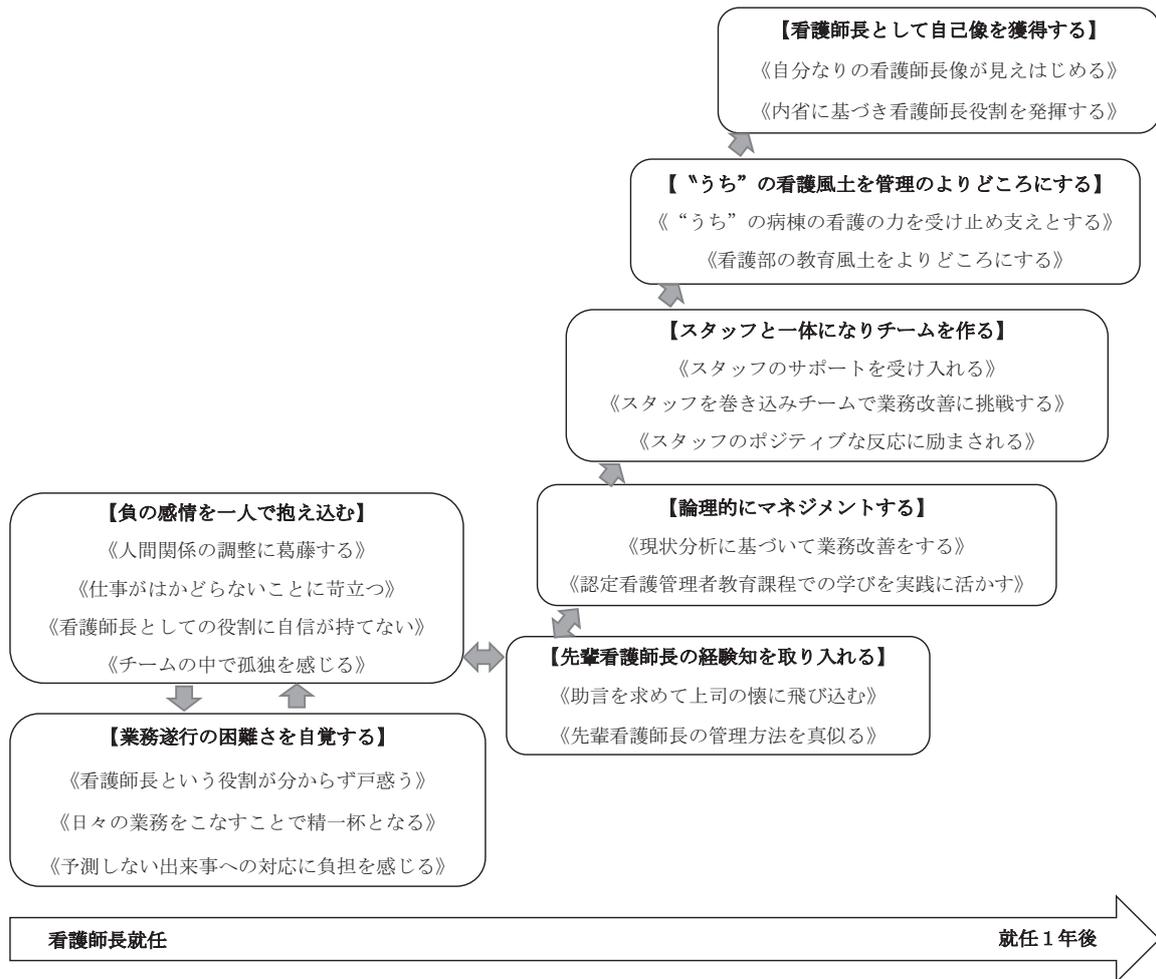


図1 1年目の看護師長が役割遂行における困難を乗り越えるプロセス

果、次第に《“うち”の病棟の看護の力を受け止め支えとする》《看護部の教育的風土をよりどころにする》など、【“うち”の看護風土を管理のよりどころにする】ようになり、その部署の自他共に認めるメンバーとなることができる。そして、1年が終わる頃には、自分なりの看護師長像が見えはじめ、《内省に基づき看護師長役割を發揮する》ことで【看護師長として自己像を獲得する】に至る。

3. カテゴリー別にみたプロセスの内容

1) 【業務遂行の困難さを自覚する】

(1) 《看護師長という役割がわからず戸惑う》(表3)

看護師長は、就任時には、いざ自分が看護管理業務をやるという看護師長の役割や管理の方法が分からず、頭の中が混乱し戸惑っていた。「いっぺんに覆いかぶさったところがあって、頭の中がとても混乱していました。A」「いざ自分に任されたら、エーということが多かったですね。B」「管理者の意味もよく分からなかった。F」。セカンドレベルを受講した看護師長には、戸惑いのヴァリエーションはみられなかった。

(2) 《日々の業務をこなすことで精一杯となる》

看護師長は、戸惑いながらも自分に出来ることを行動に起こし、無我夢中で日々の業務をこなすことで精一杯となっていた。「本当によくわからなかったので、とりあえず体を動かしました。C」「もう本当に手探りの状態というか。F」「本当に無我夢中でした。とにかく目の前にあることをこなしてという感じで、がむしゃらにきたかな。J」

(3) 《予測しない出来事への対応に負担を感じる》

看護師長は、病院の使命であるベッドコントロールの責任を強く感じ、スタッフの健康管理に振り回されるなど、予測しない出来事への対応に負担を感じていた。「急な退職と病休が出て、勤務表が真っ赤に変わったんですよ。これは本当にずしんときました。C」「病休がすごく多い一年で、スタッフの健康管理に振り回された一年間だった。D」「病院の使命として、(中略)いかに退院支援をしていってベッドコントロールをしていくか大変ですね。責任も大きく肩のしかかる。J」

表3 分析ワークシートの一例

概念1	看護師長という役割がわからず戸惑う
定義	副看護師長から看護師長に立場が変わり、師長役割をどう演じればよいのかが分らず戸惑うこと
	<ul style="list-style-type: none"> ・ とっても1年が早いというか、厳しくて。はい。ほとんど副師長というよりはみんなと同僚という感じでやっていたんですけど、この4月から急に自分の立場が師長ということで、まだ軌道にも乗っていないこれをどうするかというところで、すごくやりづらくなってしまって。師長業務も覚え、回復期リハビリの立ち上げもまだ軌道に乗っていないで、いっぺんに覆いかぶさったところがあって、うちは来年新棟が建ちますよね、その話し合いなんか入ってきて、頭の中がとっても混乱しました (A-①) ・ いざ自分に任されたら、エーということが多かったですね。今まで何かわからないことがあったらちょっと聞いたらいいかなということがあったんですが、今度は反対に聞かれる立場になって今まで聞いていた事が全部自分にこうかかってくると、わかっていなかったことが多くて、エーどうしようということばかりだった気がします (B-①) ・ これは、多分管理の面では悪いのかもしれませんが、まずは一緒に動いたので、それが受け入れられるかどうか、どういうあれがいいのか、自分でも本当によくわからなかったの、とりあえず体を動かしました (C-②) ・ 1年というのでいうならば、あつという間の1年間だったかなというのが感想です。当初はほかの師長に聞いたりしていますけど、直接こうしろあしろというのは常に聞いていたかもしれないけど、最終判断するのは自分にゆだねられているとすれば常に葛藤があって、これでいいのかというところで日々悩んでいたと思います (D-①) ・ やっぱ最初、師長って言われたときに、まず感じたのが、師長とスタッフとの位置づけをどう自分で認識してやっていくかというところで、スタッフサイドに入り込んでいけないし、師長として病棟を回していかなきゃいけないしというところで悩むというか、訳が分からなくなってしまって、ということは、もうちょくちょくありました (F-②) ・ 昨日までスタッフだったのに、今日からもう師長なので、すべてにおいてスタッフの目も変わってきますし、いろいろな面において管理者になるのでその辺とまどった (F-⑤)
理論的 メモ	エーという言葉。心の準備がまだ。いざ任されると混乱し管理者となることへの戸惑いを隠せない、多くの新任看護師長が就任当初の心情である。3名の認定看護管理者研修セカンドレベル終了者からはバリエーションは抽出されなかったことから、看護管理者役割に関する知識の有無に影響を受ける概念と推測される。

2) 【負の感情を一人で抱え込む】

(1) 《人間関係の調整に葛藤する》

患者間のトラブル対応やスタッフ間の人間関係の調整に悩み、看護師長として言いたくても言えないという役割内葛藤が見られていた。「患者さんとのトラブル、患者さん同士のトラブルになるとどういう風に入っていたらいいのかな。B」「だめっとかこうしたほうがいいじゃない?っていう頭からいうことができないので。B」「苦労したのは先生との関係というか、なかなか先生としゃべることができなくて。C」「人間関係があって、多種多様な人と関わっていかないといけないっていうことがあって。E」

(2) 《仕事がかどらないことに苛立つ》

日々の業務を精一杯こなしても仕事がかどらず、自分の時間が取れずに時間との戦いに焦りを感じ、苛立つ感情を抱いていた。「結局管理的な作業は後回しになって。A」「自分との時間の戦いってありますよね。D」「この処理に追われているような毎日。E」「自分自身にゆっくりと向き合う時間というのが取れない。F」

(3) 《看護師長としての役割に自信が持てない》

看護師長は、自分が行う業務を自らの価値観に照らし合わせながら、うまく役割が果たせないと感じ自信がもてず、壁を破れないジレンマやリーダーシップが発揮で

きない自分に対し負の感情を抱いていた。「うまくマネジメントしていかないといけないですけども、十分に役割が果たせなくて。A」「ずっと実行力という面で自信がない。C」「なかなか壁にぶち当たってもちゃんと破る自分がいなかった。D」「みんなを引っ張っていく力はないと思う。G」。また、セカンドレベルを受講した看護師長も「研修で一定レベルのことは学んだつもりだったんですけど。E」と知識と実践がうまく統合できず役割に自信が持てないでいた。

(4) 《チームの中で孤独を感じる》

看護師長になって、主任や副師長の立場であれば言えた事が言えなくなり、業務遂行の困難や葛藤を相談する人がいないことで孤独を感じていた。「孤独感がありますよね。C」「自分のことを相談する人が病棟にいないので、なかなか。こんなことを言ったらいけないなどがあるので。F」「そうか、私は一人なんだと思いますね。G」

3) 【先輩看護師長の経験知を取り入れる】

(1) 《助言を求めて上司の懐に飛び込む》

スタッフとの人間関係がつかれない間は、駆け込み寺的存在である上司に積極的に相談することで救われていた。「別の師長さんに話を聞いてもらって、看護部長のところには私が飛び込むんです。A」「言ってくれる師長っ

て大体決まっているんです。D)「私たちの行ける場所は看護局、(中略) それこそ飛び込んで、駆け込み寺みたいな感じでね。F」

(2) 《先輩看護師長の管理方法を真似る》

同じ立場にある先輩看護師長の管理を見て真似たり、かつての職場の上司の行動を回想することで、看護管理が遂行できるよう修正する行動が見られた。「よその病棟の師長さんを見て、少し管理ってこういう風にしないといけないとか、師長はこうあるべきかなというのを自分で少しずつ学んだところです。A)「よその師長さんを見ると自分の病棟を良く分かっておられるなと思った。B)「(自分が) 副師長の時に、前の師長が達成感を感じるといわれたので、そうか、やっぱり、師長としての目標があるとそういう風に違うんだな。F」

4) 【論理的にマネジメントする】

(1) 《現状分析に基づいて業務改善をする》

看護師長は、病棟の業務改善に取り組むために確かな情報に基づいて現状を分析することを試みていた。「業務改善しようかということになって、(中略) だいたいいつぐらいに手術の帰る時間が多いのかとか、入院が多いのかというデータをとってもらって。B)「病棟を知ることが一番だと思ったので(中略) どういうところに問題があるのかというのは、前の病棟と比較しながら。C)「今は問題だなと何気なく思っているところにデータをどういうふうに整理して集めなければいけないのか。I」

(2) 《認定看護管理者教育課程での学びを実践に活かす》

セカンドレベルを受講した看護師長は、セカンドレベルを通して学んだ管理実践課題を明確にする手法や知識を基に取り組みを行うことで確信を持ち、知識と実践の統合を認識していた。「セカンドレベルの研修に行った時点で自分の管理課題を明確にするようにということで課題を持って帰ったという状況だったので、まず、研修で受けた課題を解決に向けての取り組みをしなくてはならない。E)「研修に行ったことで(中略) やっていることは間違っていないという自分の確信が持てるので、これはずっと継続してやっていけばいいというのをやっと思えた。J」

5) 【スタッフと一体となりチームを作る】

(1) 《スタッフのサポートを受け入れる》

困難な状況のとき、副看護師長の遠慮ない率直な態度は看護師長の支えになっていた。また、看護師長はキーマンとなるスタッフが師長の気づかない部分を修正し助言する行為に対し、スタッフに支えられていることを自覚しサポートを受け入れていた。「副師長には助けられました。(中略) そういう頼れるところがあるっていう

のがすごくいい。A)「副師長さんがこれは良かったですとか、これはちょっとどうですかね、という意見を言うってくれるのでとても頼りにしています。B)「そのスタッフがいると居ないのとでは全然違いましたね。D)「

(2) 《スタッフを巻き込みチームで業務改善に挑戦する》

看護師長は、チーム一体で業務改善をしていくことを意識し、スタッフの意見を取り入れながら、自らがチームを巻き込んで業務改善に挑戦していた。「スタッフの意見を聞きながらも、ある程度はやはり師長なんだから。A)「私が師長に代わったので皆で相談してからやっただですよ。B)「まず、チームとして自立させていこうかなと思いました。H)「

(3) 《スタッフのポジティブな反応に励まされる》

看護師長は、チームで業務改善に取り組んだ結果、スタッフのポジティブな反応に励まされスタッフと共に成功したことを喜び、スタッフの成長に喜びを感じていた。「ここの師長さんは平等でいいですよとか、話しやすいって言っていただいて。A)「スタッフも嫌だって言いながら、働いているうちにやっぱり良かったねって言ってもらえたっていう反応はうれしいですね。B)「少しずつ人材育成に関わることができたかなと思っています。H)「

6) 【“うち”の看護風土を管理のよりどころにする】

(1) 《“うち”の病棟の看護の力を受け止め支えとする》

看護師長はチームが外から認められる経験をするすることで、看護師長自身が新しい職場を“うち”のチームと自覚するようになり、スタッフの力や病棟の看護を支えとしていた。「“うち”の病棟が人を大切にするから、それで選ばれたかもしれないね。B)「そこに関わったスタッフの力とか技術とかが私の大きな力の基盤になっていると思っている。I)「

(2) 《看護部の教育的風土をよりどころにする》

看護師長は、人を大切に育てる看護部を誇りに思うと共にそれをよりどころにしている認識が示された。「看護部は本当に聞きやすいし、育てるっていうところはありますね。A)「看護部は教育とかにすごく熱心ですね。教育というか、人を育てるといところは。B)「

7) 【看護師長として自己像を獲得する】

(1) 《自分なりの看護師長像が見えはじめる》

1年が経ち、看護師長としてのビジョンや看護観を持ってリーダーシップを発揮していくことや人を育てることを一番大切にしたいという自分なりの看護師長像が見え始めていた。「自分の看護観というのは常に持って仕事をしたい。D)「看護師長自身が、この病棟をどういう風に運営していきたいかというビジョンを多分はつきり持っている。F)「師長は病棟のトップなので、や

はり私が部下を持っているという考え方なので。F」「人を育てるところが、今私が一番優先にしているところですよ。H」

(2) 《内省に基づき看護師長役割を發揮する》

看護師長は1年間が終わる頃、1年前と比較し全然違う自分があることに気づいたり、業務の見直しや他者への支援等看護師長としての役割が發揮できるようになっていた。「新しい師長さんが入って来られた時に、もう全然違ったんです自分が。これは1年やった余裕が少しできてきた。新しい人たちに対して、こうしたほうがいいよと言う感じで言えた。F」「私はどんな風にしたかったのかと思ったり、一つはやり方を変えてみようと思った。G」

V. 考 察

1. 1年目の看護師長が役割遂行における困難を乗り越えるプロセスの構造

新任看護師長は、就任後新しい役割を担うと看護管理に関する知識不足や予測しない出来事への対応に負担を感じ、人間関係の調整に葛藤するなど【業務遂行の困難さを自覚する】。スタッフの時とは異なる行動が求められ、精一杯業務をこなすが、役割が果たせないと感じ【負の感情を一人で抱え込む】ようになる。また、業務をこなすことに精一杯で、【先輩看護師長の経験知を取り入れる】ことが出来ず、スタッフとの人間関係をつくることができない間は、スタッフと一体となってチームを作ることが出来ず【業務遂行の困難さを自覚する】と【負の感情を一人で抱え込む】の悪循環から抜け出せない。後藤は、新任看護師長が体験する困難について、しっくりいかない副師長との関係、部下とのコミュニケーションの壁等を報告しており³⁾ スタッフとの人間関係を形成することは、困難を乗り越える一つの壁といえる。しかし、McCallは、リーダーの成長を促すような経験は自分の意思ではなく、運命の結果として生じた困難な状況であり、困難な経験から学習する能力がリーダーの成長につながると指摘している¹⁴⁾。よって、看護師長となり、看護サービスの提供を組織的に提供することをマネジメントする立場にかわることで、困難な状況を体験することは、自己を見つめ、新たに看護管理者としての立場を自覚し成長するために必要な内的体験と考える。

新任看護師長が業務遂行の困難さを自覚し、負の感情を抱え込むときに必要となるのは駆け込み寺的な存在であり、《助言を求めて上司の懐に飛び込む》ことで精神的な支援を受け、具体的な示唆を得ることでその状況か

ら救われる。また、先輩看護師長の管理方法を真似ることで業務を実践し状況を乗り越える。佐々木は、個人の組織行動は、組織の中のさまざまな他者との相互作用の中で、上位や同位者の組織行動を観察し、組織内での望ましい行動様式や態度や知識を学習し、古い行動様式を修正していくことを通じ形成されていく¹⁵⁾と述べており、新任看護師長は、組織の中で自ら積極的に【先輩看護師長の経験知を取り入れる】ことで、看護師長の望ましい行動様式や態度や知識を学習し古い行動様式を修正していたと言える。

新任看護師長は、1年間の体験を通して、先輩看護師長やスタッフ等との相互作用の中で、師長として求められる知識や態度、行動様式を修正しており、特に、論理的にマネジメントを実践する過程の中でスタッフとの人間関係を形成していくことで、新しい職場を“うち”のチームと自覚し【“うち”の看護風土を管理のよりどころにする】という内的なコミットメントが形成されるものとする。【看護師長として自己像を獲得する】ことで、次の課題に立ち向かう気持ちを持てるようになるには、チーム一体となってスタッフとの協働を介して論理的にマネジメントできた成功体験が支えとなったと言える。この概念は、高橋の言うところの「個人が組織社会化のプロセスにおいて諸課題を達成することは、個人の学習による態度変容とみなし、一連の態度変容を、組織への適応の達成とみなす」¹⁶⁾と一致している。すなわち、スタッフを巻き込んだ管理を成功させることによって、スタッフから看護師長として認知され、自分自身のチームにおける地位を築き上げることを通じて、看護師長としての自己像が獲得されていくと考えられる。

2. 新任看護師長の役割適応を促進する支援

就任当初に【業務遂行の困難さを自覚する】看護師長は、【先輩看護師長の経験知を取り入れる】やセカンドレベルでの学びを活かすことで、望ましい行動様式や態度や知識を学習し、【論理的にマネジメントする】ようになっていた。組織は、個人が組織に参入する前に、現実の職務に関する情報を与え、過大な期待の鎮静化を図ることがあり¹⁶⁾、事前に、組織からの具体的な情報提供を受けておくことで、就任当初から一定のイメージを持って部署の管理に当たる事が出来、【負の感情を一人で抱え込む】ことは少なくなると推測される。新任看護師長の速やかな適応と成長を促進するためにも、スタッフの時代から看護管理者研修等の機会を推進し、中堅看護師から段階的に管理的な視点を養うこと、看護師長の事前教育として適切な時期に教育の機会を保証することや就任前に十分な情報提供をすることは、教育環境を整

備するという組織的な支援として重要と考える。

新任看護師長にとって、先輩看護師長の経験知を取り入れることができる先輩の存在は大きい。特に【負の感情を一人で抱え込む】時期には、上司や先輩看護師長のサポートが得られるような場を提供する等メンタルヘル스에配慮した組織づくりも重要と考える。また、セカンドレベル修了者は、セカンドレベルを通して学んだ知識を基に取り組みを行うことで確信を持ち、知識と実践の統合を認識していることから、就任早々から【論理的にマネジメントする】ことができる傾向が伺えた。よってセカンドレベルを組織的・計画的に推進することも重要な支援となると考える。

VI. 結 論

10名の新任看護師長の面談の分析から、以下が明らかになった。

- 1年目の看護師長が役割遂行における困難を乗り越えるプロセスとして、18の概念が生成され、【業務遂行の困難さを自覚する】【負の感情を一人で抱え込む】【先輩看護師長の経験知を取り入れる】【論理的にマネジメントする】【スタッフと一体になりチームを作る】【“うち”の看護風土を管理のよりどころとする】【看護師長として自己像を獲得する】の7つのカテゴリーに集約された。
- カテゴリー及び概念間の関係を整理した結果、1年目の看護師長が役割遂行における困難を乗り越えるプロセスは、困難な状況を体験することで自己を見つめ、新たに看護管理者としての立場を自覚し、成長するために必要な内的体験であり、チームで取り組む業務改善の成功体験を通して、看護師長としての成長を自覚するプロセスとして構造化された。

VII. 研究の限界と課題

本研究の結果は、10名の分析によるものであり、一定の飽和化は確認できたものの、看護管理のスキルに関する教育背景が新任看護師長の体験に影響する可能性も示唆されたことから、更なるデータの蓄積が必要である。

謝 辞

研究に参加いただいた10名の新任看護師長の皆様、研究参加者の募集に尽力くださいました看護部長様方に

深謝いたします。

なお、本研究は島根大学大学院医学系研究科における修士論文の一部を加筆・修正したものである。

文 献

- 1) 公益法人日本看護協会. 看護業務基準. <https://www.nurse.or.jp/nursing/practice/kijyun/pdf/kijyun> (アクセス日 2016.10.22).
- 2) 倉岡有美子. 仕事上の経験を通じた看護師長の成長に関する質的研究. 日本医療・病院管理学会誌 2016; 53(1): 41-9.
- 3) 後藤姉奈, 川島珠実. 新任師長が体験する困難とその対処におけるロールモデルの様相. 日本看護管理学会誌 2010; 14(1): 68-76.
- 4) 重永康子, 土屋八千代. 変革期における看護管理者のストレスおよびストレス対処法と仕事の成果の関係. 日本看護管理学会誌 2009; 13(1): 51-9.
- 5) 久徳あい子. 人材育成に苦勞する管理者像－自治体病院婦長・主任研修アンケート調査から－. 公立能登総合病院医療雑誌 1999; 10: 53-6.
- 6) 一瀬久美子, 堀江令子, 牟田典子, 他. 看護師が抱える職場ストレスとその対応. 保健学研究 2007; 20(1): 67-74.
- 7) 前田三枝子, 林 かおり, 藤野文代. 中高年看護婦におけるストレスと不安に関する研究－職位とSTAIによる161人の分析－. 群馬保健学紀要 1999; 20: 69-74.
- 8) 桐山雅子, 砂川洋子, 奥平貴代, 他. 総合病院に勤務する看護中間管理職者のストレスと関連要因に関する研究. 日本看護研究学会雑誌 2002; 25(4): 61-71.
- 9) 原井美佳. 看護師長アイデンティティに関する要因の検討. 日本看護管理学会誌 2008; 11(2): 59-66.
- 10) 森山万智, 高橋永子. 新任看護師長が役割を取得する過程で体験した役割葛藤. インターナショナル Nursing Care Research 2011; 10(1): 45-52.
- 11) 山本雅子, 宮腰由紀子, 高瀬美由紀, 他. 病院看護職員における新任中間管理者の職務動機づけに影響する要因. 日本職業・災害医学学会誌 2013; 61(1): 62-8.
- 12) 東堤久恵, 青山ヒフミ, 勝山貴美子. 就任初期の看護師長が役割移行において役割を取得するプロセス－困難の体験に関連した役割取得からの検討－. 大阪府立大学看護学部紀要 2012; 18(1): 11-21.
- 13) 木下康仁. グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い. 東京: 弘文堂; 2003: 131-226.

- 14) McCall. M. W, 金井壽宏監訳, リクルートワークス研究所訳. ハイ・フライヤー次世代リーダーの育成法. 東京: プレジデント社; 1998: 102-99.
- 15) 佐々木正司. 組織社会化過程における新入社員の態度変容に関する研究 - 幻滅体験と入社8ヶ月後の態度・行動の変化. 経営行動科学 1993; 8(1): 23-32.
- 16) 高橋弘司. 組織社会化研究をめぐる諸問題 - 研究レビュー. 経営行動科 1993; 8(1): 1-22.

(受付 2017年8月2日)