

原 著

病院に勤務する副看護師長が看護師長と 協働関係を構築するプロセス

Process for deputy chief nurses working at a hospital to establish a
collaborative relationship with chief nurses

北川 智¹⁾, 丸岡 直子²⁾, 石川 倫子³⁾

Kitagawa Tomo¹⁾, Maruoka Naoko²⁾, Ishikawa Noriko³⁾

¹⁾ 独立行政法人 国立病院機構 金沢医療センター, ²⁾ 元石川県立看護大学, ³⁾ 石川県立看護大学

¹⁾ National Hospital Organization Kanazawa Medical Center,

²⁾ Former Ishikawa Prefectural Nursing University

³⁾ Ishikawa Prefectural Nursing University

キーワード

協働関係, 看護師長, 副看護師長

Key words

collaborative relationship, chief nurse, deputy chief nurse

要 旨

本研究は副看護師長（以下、副師長）が看護師長（以下、師長）と協働関係を構築するプロセスを明らかにすることを目的に、副師長経験2年以上かつ同部署で同一師長と1年以上勤務した経験を持つ副師長14名を対象に半構造化面接を行い質的記述的に分析した。その結果、副師長は【師長を知ろうとする】行動から【師長を知る】に至り、【師長の思いを汲みつつ共に進む】。その際、副師長は求められる役割期待に応えることができない【師長とのタスク達成にもがく】状況を受け容れ、協働していく中で【師長との役割関係の深まりに気づく】。【師長との役割関係の深まりに気づく】ことは、再度【師長の思いを汲みつつ共に進む】ことにつながっていた。副師長が師長と協働関係を構築するためには、師長を知り、自身のもがきを受け容れ、副師長の役割を自覚して行動し、師長と対話する重要性が示唆された。

Abstract

This study aimed to clarify the process by which deputy chief nurses establish a collaborative relationship with chief nurses. In this study, semi-structured interviews were conducted with 14 deputy

連絡先：北川 智

独立行政法人 国立病院機構 金沢医療センター

〒920-8650 石川県金沢市下石引町1-1

chief nurses who had ≥ 2 years of experience of working as a deputy chief nurse and had worked with the same chief nurse in the same department for ≥ 1 year. The data of the interviews were analyzed qualitatively and descriptively. The results of the analysis revealed that the deputy chief nurses were able to “understand the chief nurses” through their actions of “trying to understand the chief nurses,” and they were “moving forward with the chief nurses, considering the chief nurses’ thoughts.” During the process, the deputy chief nurses were aware of and accepted “the difficulties in accomplishing tasks with the chief nurses,” who were unable to fulfill their role expectations. Moreover, through this collaboration, “their relationship with the chief nurses deepened.” Furthermore, “Deepening of the relationship with the chief nurses” was associated with “moving forward with the chief nurses, considering their thoughts.” It was suggested that the deputy chief nurses should understand the chief nurses, accept their own difficulties, act with an awareness of their role as deputy chief nurses, and participate in communication with the chief nurses to develop a collaborative relationship with them.

緒 言

急速に進む少子超高齢化による疾病構造の変化や多死社会などに伴い、医療現場が直面する課題は多様である。人々が医療を受ける場は医療機関から在宅へと移行し、看護職にもより総合的で専門的なケアが期待されており、役割の拡大が進んでいる¹⁾。このような状況下で、看護師長（以下、師長とする）や副看護師長（以下、副師長とする）等の中間看護管理者（以下、中間管理者とする）に求められる能力も変化し、自部署の人的・物的・財的資源を管理するだけでなく、看護部ならびに組織全体の経営・管理を含めた様々な知識と戦略を行使できることが求められている。師長が自部署の一切の管理責任を負う一方、副師長は、師長不在時の代行業務やスタッフ教育など幅広い役割を担っている。このように社会が移り変わる中で、副師長の中間管理者としての役割期待や責務は大きい。

副師長には師長とスタッフ看護師（以下、スタッフとする）との関係性を保ちながら両者をつなぐ役割や、看護管理者と看護実践者の両方の役割を担っていることが明らかになっている²⁻⁴⁾。また、小山田⁵⁾によれば、副師長に期待される役割は、師長と協力し合いスタッフとの合意に基づいて設定した所属看護単位の課題解決への取り組み内容を、業務レベルにまで落としこんで実践することである。つまり、各看護単位における課題を解決するには、師長と副師長が協働しながらスタッフを巻き込み、取り組む必要があるといえる。

一体感の強い集団では、集団目標の達成に向けて成員どうしが協力的になると指摘されている⁶⁾。また、凝集性の高い集団は低い集団よりも、課題の遂行が良好であることも明らかになっている⁷⁾。

これらのことより、課題達成に向かい一看護単位が一体となり、良質な看護を継続的に提供していくためには、各看護単位のリーダーである師長と師長を補佐する副師長との協働が重要であると考ええる。

しかし、師長と副師長はそれぞれが部署異動を重ね、同じ部署内で協働する期間は1年から3年程度であると推測される。また、副師長は権限の曖昧さや役割葛藤を抱えながら役割を遂行していることが明らかになっており²⁾、副師長が新しい部署に慣れ、新たな師長との関係を構築するまでには時間を要すると考えられる。

副師長は師長の方針に合わせ、指示に従うだけではなく、自ら考え行動することが必要である。しかし、副師長はスタッフとして夜勤業務にも従事しているため、師長と同じ勤務帯に直接コミュニケーションを取ることのできる時間は限定的である。このような状況にあっても、師長と副師長が協働しながら所属看護単位の課題を解決することが求められていると考えられる。しかし、これまでに師長と副師長の協働に焦点をあて、両者の協働関係を構築するプロセスにおける副師長の行動を明らかにした研究はみられない。

そこで本研究は、副師長が師長と課題達成に向けて目標を共有し、協働関係を構築していくプロセスを明らかにすることを目的とする。副師長が師長と課題達成の目標を共有し協働関係を構築していくプロセスが明らかになることで、師長と協働関係を構築するための副師長の行動指針を示すことに寄与できると考える。

用語の定義

1. 協働：一看護単位における師長と副師長が自

部署の課題解決に向け協力して働くこと。

2. 協働関係：一看護単位における師長と副師長が自部署の課題解決に向け協力して働くための関わり合い

3. 副師長：看護単位の中で師長に次ぐ職位であり、看護実践者でありつつ、師長を補佐し不在時に業務を代行する看護管理者としての側面も併せ持つ。施設によっては、主任、主査などの呼称も副師長と同意味とする。

方 法

1. 研究デザイン

質的記述的研究

2. 対象

対象は、副師長としての経験が2年以上、かつ同じ部署で同一師長と1年以上共に勤務した経験がある者とした。また、その間に看護ケア提供体制の変更や業務改善、病棟の年間目標に対する活動など、師長と同じ目標を共有し課題達成に向けて協働した経験をもつ副師長とした。その理由として、副師長に昇任した1年目は副師長の仕事や部署の業務を覚えることや、新しいスタッフとの関係づくりが優先され、師長と目標を共有し協働した経験が少ない可能性があることが予測されたため副師長経験を2年以上とした。また、同一部署で同一師長と共に1年以上勤務した経験のある者とした理由は、副師長と師長が協働して取り組む課題は組織のビジョンを反映した内容が多く、1年単位で行われる目標管理とともに進められる場合が多いためである。

3. 対象者のリクルート方法

12～15名の対象者を得るため機縁法を用い、順次A県内にある100床以上の病院の看護部長に対し研究の趣旨、方法、倫理的配慮を口頭で説明し、研究協力の依頼を行った。研究協力で承諾が得られたのちに、前項に示した対象要件に適う研究対象者を看護部長より紹介を得た。紹介を得た副師長に対し研究依頼文に沿って、研究の概要、目的、方法、倫理的配慮について直接説明を行った。その結果、4病院14名の副師長から研究参加の同意を得た。

4. データ収集方法

データ収集は半構造化面接法により実施した。面接では、これまでに同部署で1年以上共に働いた師長と課題達成の目標を共有し、協働した際の行動について語ってもらった。研究参加者の話す内容に沿って、①師長の思考や行動をどのように

認識し自身の行動につなげたか、②師長とコミュニケーションをとる方法やタイミング・工夫した点、③師長と意見が異なった際の葛藤の有無と対処行動、④協働する中で変化した自身の思考や感情・行動、⑤師長と協働する際、副師長として大切にしていることについて、課題に着手した時点から課題達成までの時間の経過も確認しながら面接を行った。面接は1人1回で、平均面接時間は59.5(43-73)分であった。面接内容は研究参加者の承諾を得て録音した。

5. データ分析方法

面接の録音データから逐語録を作成した。逐語録を熟読し、師長との協働に関するエピソードの内容から、研究テーマに関連する発言を研究参加者の言葉を用いた理解可能な最小単位として取り出し、これをコードとした。コードの類似性と差異性を比較検討しながら質的帰納的に分析し、カテゴリーの統合、カテゴリー内の階層化を進めた。続いて、協働関係を構築するプロセスを明らかにするために、再度、逐語録を熟読し時間的経過に沿ってカテゴリー間の関連性を検討し、副師長が師長と協働関係を構築したプロセスを図式化した。一連の分析過程において、質的研究に精通した経験者にスーパーバイズを受け、随時逐語録に戻り検討を繰り返すことで、分析内容が研究者の解釈に偏らないように努めた。

6. 倫理的配慮

対象者には、研究の趣旨、方法、研究参加は自由意思に基づくこと、匿名性の保持やデータ管理方法などの倫理的配慮について文書と口頭で説明し、署名をもって同意を得た。

本研究は、石川県立看護大学倫理委員会の承認(看大第48号)および研究協力病院の倫理委員会の承認を得て実施した。

結 果

1. 研究参加者の概要(表1)

研究参加者の性別は女性13名、男性1名、年齢は30代1名、40代9名、50代4名、所属病院の病床数は300～400床が11名、700～800床が3名であった。副師長経験年数は平均5年4カ月(2年2カ月-9年6カ月)、14名の副師長が同一部署で共に働いた師長の人数はのべ45名で、共に働いた期間は平均1年9カ月(1カ月-5年)であった。副師長昇任時の異動は11名であった。今回の面接で語られた師長と共に取り組んだ課題を表2に示した。その課題に取り組んだ師長と働いた期間は、

表1 研究参加者の概要

病床数	300～400床：11名 700～800床：3名
性別	女性：13名 男性：1名
年代	30代：1名 40代：9名 50代：4名
現所属部署	病棟：11名 外来：2名 手術室：1名
副師長経験年数	平均5年4カ月 (2年2カ月～9年6カ月)
昇任時の部署移動の有無	あり：11名 なし：3名
昇任後の部署異動の回数 (昇任時の異動は含めない)	3回：1名 2回：1名 1回：5名 なし：7名
一人の師長との同部署での 平均勤務期間	1年9カ月 (1カ月～5年)

表2 研究参加者が師長と取り組んだ課題

・看護提供体制の変更* (3名)
・病棟と外来部門の一元化* (2名)
・患者誤認防止対策の定着化
・手術室運営の改善
・退院支援カンファレンスの定着化*
・介護スタッフ教育
・緩和ケア病棟入棟判定の見直し
・看護の質とスタッフのモチベーション向上
・アフレス患者受け入れ体制構築*
・リハビリテーションカンファレンスの運営改善
・夜間拘束勤務翌日の勤務体制変更

(注) *副師長昇任直後から取り組んだ課題 (4名)

平均2年5カ月 (1年～5年) であった。

2. 副師長が師長と協働関係を構築するプロセスの構成要素 (表3)

副師長が師長と協働関係を構築するプロセスの構成要素として【師長を知ろうとする】【師長を知る】【師長の思いを汲みつつ共に進む】【師長との役割関係の深まりに気づく】【師長とのタスク達成にもがく】の5カテゴリーが生成された。以

下に、各カテゴリーについて説明する。

なお、カテゴリーを【 】, サブカテゴリーを《 》、語りの例を“ ”で示す。()内は意味が伝わりやすいよう筆者が加筆した内容である。

1) 【師長を知ろうとする】

このカテゴリーは、副師長が師長と協働するにあたり、師長が目指している事柄やそれに対する師長の思いに関心を寄せ、意識的に師長の考えや言動を捉えようとする副師長の行動を示している。

このカテゴリーは《師長の行動を観察する》《師長と会話する》の2つのサブカテゴリーで構成されていた。

師長の机のすぐ横が仕事の定位置となっている副師長Eは、その場所に居る時には《師長の行動を観察する》ことで、師長の仕事ぶりを捉えようとしていたことを次のように語った。

“ (師長が) 視野に入るので、何をしているのかが見えて、あーやっば早いとか、あ、もう終わったとか。師長の仕事ぶりを盗むじゃないけど、そこは見たい思いはあった。師長の行動を視野に入れていた。”

病棟だけではなく、救急外来で当直勤務をしていた副師長Aは、勤務時間外でもナースステーションに留まり、師長とコミュニケーションをとるために師長の傍らにいて《師長と会話する》機会をつくったことを次のように語った。

“当直の後も1回病棟行って、師長さんと話して、こうこうこんなんでもとか、師長さんのほうも私に報告したいこと山ほどあるみたい。”

勤務中に《師長と会話する》機会が多かった副師長Gは、部署内の課題や患者への看護について意見交換をすることが、師長の考えや思いを知る機会となったことを次のように語った。

“業務のこととか教育のことになると (もう一人の副師長も含め) 3人で結構話すことあった。患者さんの看護のこととか、師長としての管理の考え方も結構話してくれた。師長さんが思っていることがよく伝わった。”

2) 【師長を知る】

このカテゴリーは、副師長が師長を観察したり会話をした結果、師長の人柄、強みや不得手な事柄、師長の課題への対処行動や副師長やスタッフへの関わり方について捉えた内容である。

このカテゴリーは、《師長のひととなりを知る》《師長が直面している課題を知る》《師長の問題解決方法を知る》《部下に対する関わり方を知る》《副師長に求めることを知る》の5つのサブカテ

表3 副師長が師長と協働関係を構築するプロセスの構成要素

カテゴリー	サブカテゴリー
師長を知ろうとする	師長の行動を観察する 師長と会話する
師長を知る	師長のひととなりを知る 師長が直面している課題を知る 師長の問題解決方法を知る 部下に対する関わり方を知る 副師長に求めることを知る
師長の思いを汲みつつ共に進む	話し合いながら互いの考えを近づける 師長と話し合っ方向性を合わせる 師長の意見を受け容れる 師長と意見が合致する 師長と伴走する
師長との役割関係の深まりに気づく	副師長の役割が執れるよう励む 師長と対話するために工夫している 師長をバックアップする 師長から支えられていると感じる 自分の中での師長の存在感が変化する 師長と協働することを意味づける 副師長としてやっていける
師長とのタスク達成にもがく	副師長として力不足を感じる 精神的な辛さを感じる 師長と馴染めない

ゴリーから構成されていた。

昇任時に異動した病棟で、多職種退院支援カンファレンスの定着に取り組むことになった副師長Bは、主体的にスタッフを指揮し、取り組みをリードしていく師長の姿から看護師としての師長の強みを知り、《師長のひととなりを知る》ことになった様子を次のように語った。

“私は外来経験が長いから、(退院支援は)全然わからなくて。でも学びながらやっていきたい気持ちがあった。師長は指揮力が高く、退院支援の技術も情報も持っており、そういうことに長けており、どんどん進めていける師長だった。”

昇任後に初めて配属された部署で、スタッフから多忙による不満があふれ、《師長が直面している課題を知る》ことになった副師長Gは、会話の中から師長のビジョンを認識した様子を次のように語った。

“けっこう忙しい病棟だったので、私も「もう無理ー！」って思いながら、よく師長さんと話をした。師長さんがその時に、できないことばかりを見るのではなくて、今頑張るところをほめて、みんなに返していこう。

忙しいなりにもみんなはここができてるよっていうのを伝えて、一生懸命やっっていこうよって言ってくれた。そのあとスタッフみんなにそう伝え、スタッフのモチベーションが前向きに変わったことを肌で感じた。”

PNS[®] (Partnership Nursing System : 以下PNS[®]) を導入する際、ペアで行動することに抵抗感があるスタッフに対する師長の行動を把握し、《部下に対する関わり方を知る》ことになった副師長Kは、次のように語った。

“PNS[®]を導入する前から二人で一緒に動けないとスタッフが言うたびに師長は説明していた。導入後も直接スタッフの動き見に行ったり、動いてくれた。電子カルテを持参してその場で記録するんだよとか、一生懸命言ってくれた。”

外来勤務が長く、昇任後に病棟勤務となった副師長Bは、師長から管理業務より看護実践力を維持するためにスタッフ業務を覚えることを優先させるようにと伝えられ、師長が《副師長に求めることを知る》に至ったことを次のように語った。

“外来が長かったから、師長の考えとして、まずスタッフが実践していることがわからな

いと管理はできない。1年はとりあえずスタッフと一緒にチームに入って夜勤もして、学びながら少しずつ管理を教えていくよと言われた。”

3) 【師長の思いを汲みつつ共に進む】

このカテゴリーは、副師長が師長のビジョンを理解した上で、師長と意思疎通を図りながら目標を共有し、目標達成に向けて共に前進していくためにとった副師長の行動を示す。

このカテゴリーは、《話し合いながら互いの考えを近づける》《師長と話し合っ方向性を合わせる》《師長の意見を受け容れる》《師長と意見が合致する》《師長と伴走する》の5つのサブカテゴリーから構成されていた。

病棟と救急外来の一元化に取り組む中、副師長Aは師長との方針のズレを自覚しつつも、師長の方針を追従し、主体的に立てた活動計画への承諾を得るために《師長と話し合っ方向性を合わせる》様子を次のように語った。

“師長さんにこんな風にしたい、いいですか？って聞いたら、いやこうしたいほうがいいんじゃないかって返ってくる。それからチームメンバーと話し合いながら、こんな風にしていったらいいんじゃないかってところを師長さんの思いを汲み取りながら活動計画を立てて、師長さんのOKをもらった。”

師長と意見の不一致を自覚しても、自分の意見を固持せず《師長の意見を受け容れる》という副師長Jは、師長の意見に沿うよう自分を変える行動を次のように語った。

“必ず師長との人間関係を築かなきゃいけない。(師長が)どんな人であっても、そこは自分が変えるしかないと思う。ほんと、師長さんのカラーに合わせて(副師長は)カメレオンみたいなものです。”

師長の部下としてだけでなく、協働パートナーとして寄り添い、自分のポジションを見出している副師長Iは、目指す目標に向かって《師長と伴走する》様子を電車ごっこに例えて次のように語った。

“電車ごっこだった。後ろについて行くぞーみたいな。電車の紐が弛まないように持ってないといけないとは思ってました。(中略) (スタッフにも)ちょっとその辺弛んだら持ってみみたいなイメージなんです。”

4) 【師長との役割関係の深まりに気づく】

このカテゴリーは、副師長が師長と協働してい

く際に、役割に従った行動を心掛けながら関係性の構築を促進し、目標到達への後押しとなる行動をとる中で、副師長としての考えや行動が変化していくことにより、師長と副師長との役割遂行における関係性が強くなったと自覚することを意味する。

このカテゴリーは、《副師長の役割が執れるよう励む》《師長と対話するために工夫している》《師長をバックアップする》《師長から支えられていると感じる》《自分の中で師長の存在感が変化する》《師長と協働することを意味づける》《副師長としてやっていける》の7つのサブカテゴリーから構成されていた。

勤務がすれ違う中でも会話の機会を無駄にしないよう心がけ、師長と協働するためにコミュニケーションを大事にし、《師長と対話するために工夫している》様子を副師長Cは次のように語った。

“タイミングも考えて師長さんに報告しています。クレーム対応中なら、この話は急がないとか。割と順序だてて。その1回の報告を大事にしたいので伝え方も気を使う。(中略)顔みてしゃべるのが好きです。聞かなきゃわからない、話さないとわからないから、コミュニケーションを大事にしています。”

師長と協働する経過で師長との距離感が縮まり、少しでも師長の負担を減らすよう《師長をバックアップする》ことや、主体的に師長の代行ができるようになった副師長Mは次のように語った。

“師長の顔色を見るようになりましたね。朝声かけて、返ってくる師長さんの返事や声のトーンとかで、今日は調子悪いのか、機嫌悪いのかって。(中略)私ができると思うことはやって、負担減らそうと。急な欠員が出ても、自分で勤務調整して、勤務変更だけを師長さんが出勤してから相談する。”

師長との関係性を築く中、副師長としての役割を自覚し、師長に意見を通す方法を見出したことで《副師長としてやっていける》感覚を覚えた副師長Jは次のように語った。

“副師長の役割は、なんとなく見えてきた。スタッフと師長との懸け橋役ということ意識している。師長からの信頼を得られたら自分の意見も聞いてもらえると思う。たとえ師長さんの方針と考え方が違ってても、意見として聞いてもらえる。自分の意見を聞いてもらえるっていうことは、結果的にはスタッフの思いを通せることにもなる。”

師長の命令がなくても自分で判断して行動するようになり、師長からもある程度信頼されるようになったと感じ、任されることに自信が持てるようになった副師長Aは次のように語った。

“信頼してくれるようになったのが自分でもわかり、師長さんから言葉として出てくる。「あなたに任せるよ。」とか「あなたなら私がいなくてもこれを任せられる。」と言ってくれるようになったので、自分の中でもやっぱり自信になる。”

5) 【師長とのタスク達成にもがく】

このカテゴリーは、師長と協働していく際に、師長の方針や考えとの不一致や、副師長として期待される役割を担う力が備わっていないことを自覚し、役割期待に応えることができない葛藤を感じたり、師長との関係性に困惑する様子を表している。

このカテゴリーは、《副師長として力不足を感じる》《精神的な辛さを感じる》《師長と馴染めない》の3つのサブカテゴリーから構成されていた。

副師長として何をすればいいのかわからない状態で1年を過ごした後に、急にもう一人の副師長が異動となり、副師長の役割を務めることができず、《副師長として力不足を感じる》状況を副師長Jは次のように語った。

“1年目はもう一人の副師長さんにすべてお任せ状態で、副師長って何をすればいいかさっぱりわからない1年を過ごした。(もう一人の副師長が異動し) スポーンって一人に

なってしまう(中略)なんとなくこんなことやってたなど。その時の師長にこれしてあれしてって、言われたことをやっていただけだった。”

副師長の役割として自分を追い込み、様々なことに取り組むもキャパシティを超え、結果的に不消化な状態で終わっていくことに《精神的な辛さを感じる》状況を副師長Cは次のように語った。

“あれもしたいこれもしたいで、できた事もあるが不消化のところもある。(達成度が)全部が100%じゃなくて60%くらいの事もあった。広く浅くって感じですよ。(中略)一人前にならなくて。”

師長のビジョンが示されない状況から《師長と馴染めない》ことに悩んだ副師長Dは次のように語った。

“師長の性格もあるのだけど、「私って、なんかビジョンがないんだよね」みたいなことを言っちゃう。それをスタッフが聞いたらおしまいやと思った。(副師長として) どうしたらいいかわからなくて、すごく悩んで涙した。”

3. 副師長が師長と協働関係を構築するプロセス (図1)

副師長は師長と目標を共有し課題解決に向けて協働する際に、夜勤明けなど勤務時間外でも師長の傍らに留まり、席を隣り合わせながら《師長の行動を観察する》、《師長と会話する》といった方法で、【師長を知ろうとする】行動を起こしていた。

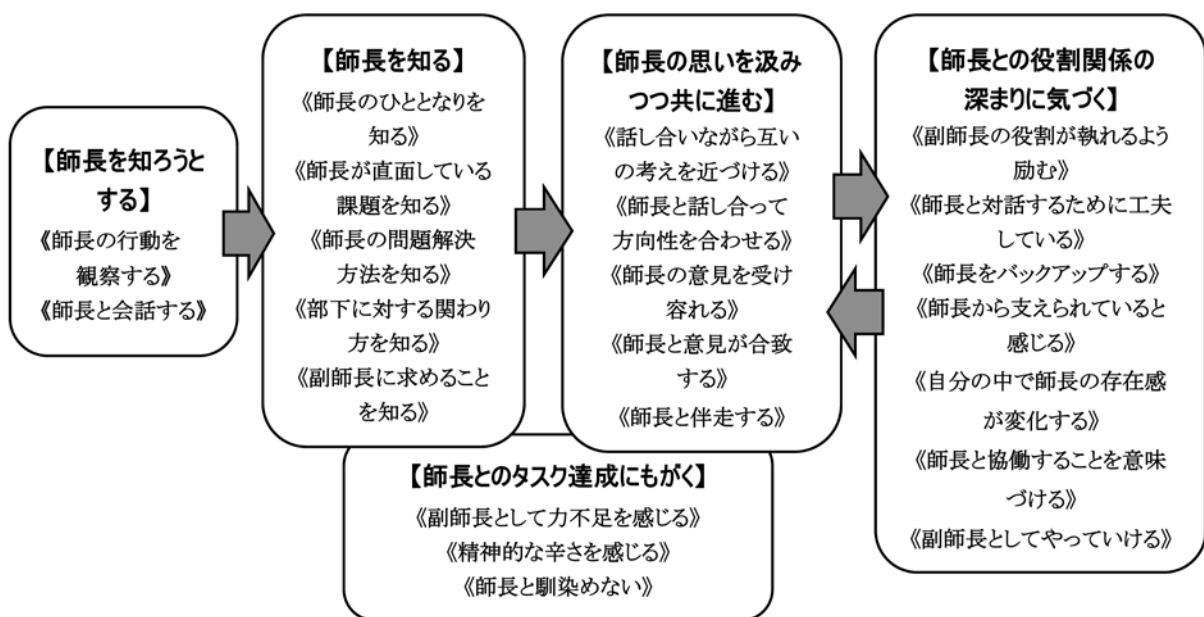


図1 副師長が師長と協働関係を構築するプロセス

その結果、《師長のひととなりを知る》、《師長が直面している課題を知る》、《副師長に求めることを知る》ことなどにより【師長を知る】に至り、師長の人柄やこれから目指す目標、副師長としての役割を捉えていた。そして副師長は、師長のビジョンや考えを知った上で、課題達成に向け《話し合いながら互いの考えを近づける》ために師長と意思疎通を図りながら、《師長と話し合っただけで方向性を合わせる》ことで、【師長の思いを汲みつつ共に進む】。

目標に向かい前進する中で、副師長は《副師長に求めることを知る》ことにより、求められている役割を担っていく力が備わっていない、《師長が直面している課題を知る》ことにより、その問題に対処できないといった《副師長としての力不足を感じる》ことや、役割を執ることへの不安や自己嫌悪感など《精神的な辛さを感じる》。また、師長との考えの不一致や、師長からビジョンや意見が示されない、会話がしにくいことなどから《師長と馴染めない》感覚を味わい、【師長とのタスク達成にもがく】姿があった。

副師長は【師長とのタスク達成にもがく】ことを受け容れながらも、今の自分にできる業務から始め《副師長の役割が執れるよう励む》一方、師長と意思疎通を図るために、勤務がすれ違う中《師長と対話するために工夫している》様子があった。副師長は役割を執る中で、異動したばかりで不慣れな業務を行う《師長をバックアップする》一方で、師長が副師長の力量を見極めた上で業務負担量をコントロールしてくれたり、役割を認めてくれることで《師長から支えられていると感じる》ようになり、【師長との役割関係の深まりに気づく】。そして、副師長は協働する中で、師長との意見の不一致を自覚しつつも、師長には師長の意見があり、それはそれでよいと捉え、師長の方針を追従し、調子を合わせ、《師長の意見を受け容れる》ことで、再度【師長の思いを汲みつつ共に進む】。また、新たな師長の一面を捉え、その能力に魅せられ、自身との力の差を改めて実感し、《自分の中で師長の存在感が変化する》ことを自覚していた。そして、副師長は取り組みの効果や達成感、師長と一緒にやっているという感覚により関係構築の重要性を実感し、《師長と協働することを意味づける》。さらに副師長は、自分自身の内面や行動の変化を自覚した上で、自身の経験を肯定し、《副師長としてやっていける》という展望を持ちながら《師長と伴走する》ことで、【師

長との役割関係の深まりに気づく】ようになり、【師長の思いを汲みつつ共に進む】状況に至っていた。

考 察

1. 師長と協働関係を構築するプロセスにおける副師長の行動

1) 師長と会話する関係から対話する関係になる
副師長が師長と協働関係を構築するプロセスの最初の段階では、【師長を知ろうとする】行動から【師長を知る】に至っていた。副師長は新しい師長と協働する際、課題の要因分析やデータ収集を真っ先に行うのではなく、【師長を知ろうとする】ために《師長の行動を観察する》ことや《師長と会話する》ことから始めていた。また、副師長は師長の仕事ぶりや他者との関わり方を観たり、何気ない会話や師長の意見を直接確認することで《師長の人となりを知る》《師長が直面している課題を知る》《部下に対する関わり方を知る》ことにより、副師長自身の中に師長を捉えていったと考えられる。

一方で、副師長は「何をすればいいかわからない」「師長の指示の元でしか行動できない」というもがきを感じ、主体的に行動できない状況があったが、師長との協働の中で《副師長の役割が執れるよう励む》様子や《師長と対話するために工夫している》姿が見られるようになっていた。また、師長とスタッフをつなぐという役割においても、まずは自分が師長のビジョンや考えを正確にキャッチし、師長と《話し合いながらお互いの考えを近づける》ために師長と対話し、【師長の思いを汲みつつ共に進む】行動をとる中で、スタッフを巻き込んでいく状況が見られた。田村⁸⁾は、「チームは自然に形成されるものではなく、チームになっていく過程がある。」と述べている。また、堀⁹⁾は、「チーム・ビルディングにより活性化したチームをつくるためには、①メンバーの主体性が発揮されること、かつ②チームの中で人と人とがぶつかり合うことで新しい関係性や相互作用を生むことである。」と述べている。

また、手島¹⁰⁾はC.Ottorの“会話の4つの場”を参考に、「集団の中で新しい知が生まれるプロセスにおいて、会話の質は社交的・儀礼的な会話に始まり、その後の対立を経て、内省を通じた探求を行った後に、新しい未来の可能性が生まれる。」と説明している。副師長は師長との会話を通して、《師長が直面している課題を知る》こととなるが、

その課題は部署全体に及ぶ課題でありスタッフを巻き込んで課題解決にあたる事柄であった。副師長は師長との会話から、まずは師長の全体像を捉えながら同じ目標を共有することで徐々に副師長としての考えや意見を述べるようになり、師長と対話ができる関係を構築していた。小林¹¹⁾によれば、対話とはお互いの考え方の相違を回避せず、それについて正面から話し合い、お互いの考えを高めることと定義している。副師長は、師長と意見の不一致を自覚しても、対話する姿勢をもち続けることにより考えの相違を乗り越え、課題解決に向けて《師長と伴走する》という協働関係を築くことができたと考えられる。

組織のビジョンに基づき、部署全体で課題達成を目指す時、副師長は師長とチームを作り上げていくために、まずは【師長を知ろうとする】から【師長を知る】に至ることが重要である。協働相手である師長の考えや思いを汲み取る姿勢を持ちつつ、副師長としての考えを表明して双方で話し合うことで対話ができる関係へ発展すると考えられる。

2) 副師長という役割を意識する

副師長が師長と協働する際、基本的には師長の決定には逆らわず、師長に対してわきまえた行動をとるように心がけていることが明らかにされている²⁾。本研究でも、副師長は【師長の思いを汲みつつ共に進む】ため、師長と意見が一致しない場合でも師長の方針を追従し、《師長の意見を受け容れる》様子がみられた。また、複数の副師長は昇任したばかりの頃、何をすればいいのかわからず、先輩副師長の影に留まり、師長の指示のもとでしか行動できない状況があった。しかし、周囲から副師長と呼ばれることや一緒に勤務していた先輩副師長の異動により、次第に《副師長の役割が執れるよう励む》姿が見られた。そして求められる役割を遂行するために、勤務時間がすれ違う《師長と対話するために工夫している》様子や、師長と協働関係を築く中で、副師長の役割を自覚し、自身の行動の変化に気づいていた。これは、スタッフとしての役割も担いながら勤務する副師長が、師長と協働する副師長という役割を意識するようになってきたことが窺える。

副師長の役割として、師長の補佐やスタッフ教育などが明らかになっている^{2) 3) 13-15)}。副師長は、スタッフの一人であることとは区別した副師長という役割を意識して行動し、師長と対話しながら課題達成にむけて協働していた。このような経験

により《師長と協働することを意味づける》、《副師長としてやっていける》という自己効力感をもつことができるようになったと考えられる。Ronald. A¹²⁾は、「人生の公私にわたってさまざまな役割を担うなかで、『自己』と『役割』を区別することが非常に重要である。」と述べている。このことから副師長は師長と協働していく中で、本来もっている自分らしさと副師長としての考え方や行動を区別するようになっていったと考える。

副師長は、自分の考えや行動に対する師長の反応は副師長という役割に対するものであることを意識した上で、師長の反応を恐れずに行動していくことが必要であるといえる。副師長がその役割を自覚することは、課題達成に向けて師長と協働関係を構築していくプロセスにおいて、重要な意味をもつと考えられる。

2. 師長との協働関係構築に必要な副師長の成長

1) 師長と協働する中でのもがきを受け容れる

副師長が師長の示すビジョンや副師長に求める役割などを知ることで感じるギャップには二つの特徴がみられた。一つは副師長として期待されていることに対し、《副師長としての力不足を感じる》ことに由来するマネジメントに対する技術的なギャップであった。師長とスタッフ間の橋渡しや問題の対処能力といった管理者としての力不足に加え、新たな部署での看護師としての技術不足から指導的役割を果たすことができない葛藤を感じていた。二つ目は、師長とのビジョンや考えの違いを感じることに由来するギャップである。課題達成に向かい、副師長は《師長と馴染めない》と感じていた。西井¹⁶⁾は、副師長が役割を遂行していく上での困難の一つとして、師長との管理の考え方の違いを明らかにしており、【師長とのタスク達成にもがく】状況は、副師長が抱えている困難であると考えられる。

また、本研究に参加した副師長の中で、副師長への昇任と同時に部署異動をしたのは14名中11名であり、同部署で一人の師長との協働期間は1～2年という者が最も多かった。この限られた期間で副師長は【師長を知ろうとする】ことから、師長を観察し会話することで【師長を知る】に至っていた。看護師としての経験を十分に積みながらも、新しい部署で副師長という役割とスタッフとしての役割を同時に執らなければならない副師長は、《副師長としての力不足を感じる》ことや、プレッシャーや不安による《精神的な辛さを感じる》状況があり、精神的負担が大きいことが示さ

れた。桐山ら¹⁷⁾は、昇進がストレスを高める要因であることを明らかにしており、「次第にその責任の重さや自己の能力不足などの悩みにつながり、ストレスを高めている。」ことと一致する。

しかし細谷¹⁸⁾は、「『できない』に代表されるネガティブ思考は、自分に欠けているものの正体を理解できていること」と述べている。副師長は自分の力不足という技術的な「わからない」「できない」に対して、研修参加や自己研鑽を積むことでギャップを埋めようとしていた。しかし、師長に対する「ビジョンがわからない」「気軽に話ができない」といった事柄については、師長が新しく変わる度に生じる可能性があり、副師長の一方的な努力では解決が困難である。Ronald, A¹²⁾は、既成の手段では解決ができない問題のことを「適応を必要とする課題」と呼び、宇田川¹⁹⁾は、これを「人と人、組織と組織の『関係性』の中で生じている問題」と述べている。副師長は、師長を理解しようと対話を続けることで、師長に対する「わからない」「できない」を解決しようとしていた。また、副師長のもがきは、師長と協働している経過で【師長を知る】ことや、【師長の思いを汲みつつ共に進む】中で感じていることが明らかとなった。副師長が周囲から求められている役割に対し、自分に足りていないことを理解しているからこそ感じるもがきは、乗り越えるための行動を起こす、成長への原点であると考えられる。また、もがきは師長との対話のきっかけを作り、新しい協働関係の構築に必要な不可欠なプロセスの一端でもありと考えられる。

2) 副師長としての自己効力感の変化

本研究では、昇任異動直後から取り組んだ経験を語った副師長が4名いたが、昇任1年目の副師長にとって新しい部署での業務にも慣れていかなければいけないこの時期は、「副師長としての力不足を感じる」ことが多かった。しかし、そのようなもがきが強い時期でも、師長と共に取り組みを前進させ協働関係が深まっていった結果、4名は任されることに自信がもてることを実感していた。水野²⁰⁾は、師長に求められる副師長の育成方法に関して、「経験したことの無い新規性のある課題に取り組むことを促し、副師長が取り組む範囲を明確にしてその仕事を副師長に任せることが必要である。」と指摘している。病棟と外来の一元化や再生医療に関する取り組みなど、組織全体としての課題に対し師長と共に中心となって関わり、サポートを受けながらも仕事を任せられ、取り

組んだことへの達成感や効果を実感した経験は、昇任したばかりの副師長にとって《副師長としてやっつけける》という自己効力感につながったのではないかと考える。

また、取り組み自体を良い経験として記憶に残す一方、取り組んだ際の師長との関係性を記憶に残している副師長もいた。副師長は師長との協働関係が深まっていく中、「師長から支えられている」と感じ、「自分の中で師長の存在感が変化すること」を自覚していた。また、副師長は師長から多くのことを吸収し、「師長と協働することを意味づける」状況がみられた。この経過は、副師長が師長との協働関係が深まる中で、師長をメンターとして捉えていったことが考えられる。内海²¹⁾は、「メンタリングは個人を成長させ、キャリア開発を促進する上で重要な要因である。」と述べている。師長との役割関係が深まった際に、副師長にとって師長が上司という存在だけではなく、中間管理者として成熟した存在であるメンターとして捉えることで、存在感が変化したとも考えられる。そして、副師長は師長との協働の中で変化した自分の行動に気づき、課題に対する達成感や取り組みの効果を体感し、「副師長としてやっつけける」感覚を感じていた。

副師長が師長との役割関係が深まる中で、「副師長としてやっつけける」という感覚に至るには、自分が困った時には助けてくれる、頼りにできる師長の存在が必要不可欠であるともいえる。副師長は師長と協働した経験において、役割関係が深まることで師長を自分にとって価値のあるメンターとして捉え、その存在によって副師長は成長し、師長と柔軟に関係構築する力を身につけていったと考えられる。

3. 本研究結果の師長と協働する副師長への適用
副師長が師長と同部署で共に勤務する期間は、1～2年と比較的短いものであった。副師長が師長と取り組んだ課題は病院組織全体のビジョンが反映され、目標達成が急がれるものなど、新しいメンバーで取り組むにはハードルが高いものであったといえる。また、副師長に昇任すると同時に部署異動する状況はめずらしくない。そのような状況でも、部署が一つのチームとしてまとめ、師長が示すビジョンを共有し課題達成に向かって進むためには、師長とスタッフの代表でもあり師長を補佐する立場の副師長が協働関係を構築していくことが重要である。限られた期間で師長と協働関係を構築していく際、副師長は師長の人柄や

ビジョンや考えを捉えるために、まずは師長のことを知ろうとする必要がある。また、師長の考えや求められる役割を知った上で、取り組みを前に進めようとする際の意見の不一致や副師長としての力不足などのものがきを自覚することが、副師長として役割を執るための行動を起こす契機となり、副師長としての成長に繋がっていく。そして、まずは自分にできることから役割行動をとる際、これまでの人生経験で培ってきた自分らしさを保ちつつも、副師長の役割を執るために必要な考え方や行動とは別であることを意識していくことが求められる。また、師長の考えやビジョンに違いを感じた場合でも、臆せずに自分の意見を伝え、お互いの意見を理解し合えるような対話を続けていくことで、協働関係が深まっていく。そして、師長との協働関係を構築していくことで、副師長として自分の考え方や行動が変化してきたことに気づき、自己効力感を感じるようになる。そのような経験を積むことで、副師長は異動を繰り返しても、新たな師長との協働に柔軟に対応できるようになっていくことが示唆された。

4. 研究の限界と課題

本研究は副師長と師長の協働関係に焦点をあてた研究である。結果はA県内4施設14名の副師長を対象とした調査によるものであり、副師長経験年数のばらつきや、所属病院の病床機能にも違いがある。また、副師長自身が異動した先での師長との協働もあれば、師長が異動してきたパターンの協働も含む。師長の経験値と副師長の経験値の組み合わせによっては結果に違いが出る可能性もあるが、本研究は師長とともに課題に取り組む際の副師長の役割遂行への行動に適用できると考える。今後は、副師長と協働関係にある師長に対してインタビュー調査を行い、経験値の違いなども踏まえた上での協働関係を構築するプロセスを明らかにしていく必要がある。

結 論

副師長が師長と協働関係を構築する際のプロセスを明らかにすることを目的に、副師長経験が2年以上、かつ同じ部署で同一師長と1年以上共に勤務した経験のある14名の対象者に半構造化面接を行い質的記述的に分析した。

その結果、副師長は師長と目標を共有し、課題達成に向け【師長を知ろうとする】行動から【師長を知る】に至り、【師長の思いを汲みつつ共に進む】。その際副師長は、師長が求める役割期待

に応えることができない【師長とのタスク達成にもがく】状況を受け容れ、師長と協働していく中で【師長との役割関係の深まりに気づく】。【師長との役割関係の深まりに気づく】ことは、再度【師長の思いを汲みつつ共に進む】ことにつながっていた。

謝 辞

本研究の主旨にご理解をいただき、研究に参加していただきました14名の副看護師長の皆様、ならびに研究に協力して下さいました各病院の看護部長の皆様には、心より感謝申し上げます。

なお本論文は石川県立看護大学大学院看護学研究科博士前期課程に提出した修士論文を加筆・修正したものである。また、本論文の一部を第24回日本看護管理学会学術集会にて発表した。

利益相反

利益相反はない。

引用文献

- 1) 村田由香：次世代の看護管理者育成はなぜ必要か。看護管理, 29(1), 10-13, 2018
- 2) 林容子：医療変革期における副師長の役割遂行のあり様, 日本看護管理学会誌, 12(2), 42-52, 2009
- 3) 寺岡三左子：主任看護師が捉えた主任としての役割, 日本看護管理学会誌, 15(2), 158-165, 2011
- 4) 吉川三枝子, 関根聡子, 高橋由紀, 他：新任の中間看護管理者が認識する役割遂行上の困難と必要とする支援, 茨城県立医療大学紀要, 17, 1-10, 2012
- 5) 小山田富美香：看護師長のパートナーとして副看護師長に求められる能力, 看護展望, 36(12), 12-19, 2011
- 6) 唐沢讓：集団過程, 唐沢かおり編, 社会心理学, 朝倉書店, 143-144, 2010
- 7) Mudrack P E: Group cohesiveness and productivity: A closer look. Human Relations, 42(9), 771-785, 1989
- 8) 田村由美：新しいチーム医療 改訂版, 看護の科学社, 76, 2018
- 9) 堀公俊, 加藤彰, 加留部貴行：チーム・ビルディング -人と人を「つなぐ」技法-, 日本経済新聞出版社, 15-27, 2012
- 10) 手島恵：看護のためのポジティブ・マネジメ

- ント, 医学書院, 58-60, 2014
- 11) 小林正弥: 人生も仕事も変える「対話力」, 講談社, 18-22, 2014
 - 12) Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, 竹中平蔵監訳, ハーバード・MIT卒業生翻訳チーム訳: 最前線のリーダーシップ, ファーストプレス, 29, 266-281, 2012
 - 13) 岡村典子, 青木洋子, 渡辺礼子: 副看護師長の新規着任時の思いと役割認識, 北関東医学, 67(3), 221-228, 2017
 - 14) 林千穂, 大井潤子, 谷本栄子, 他: チーム医療における看護師の調整役割—主任看護師に焦点を当てて—, 日本看護学会論文集 看護教育, 200-203, 2012
 - 15) 森木妙子, 十亀美千代: スタッフが捉えた副看護師長の役割, ナーシングビジネス, 3(4), 382-389, 2009
 - 16) 西井育子, 森田なつ子, 内田史江: 副看護師長が看護管理の意識を形成するプロセス, キャリアと看護研究, 8(1), 34-43, 2018
 - 17) 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, 25(4), 61-71, 2002
 - 18) 細谷知司: リーダーの「対話力」ノート, ぼる出版, 44, 2018
 - 19) 宇田川元一: 他者と働く, ニューズピックス, 26, 2019
 - 20) 水野暢子: 主任・副師長育成のために師長に求められること, 看護展望, 44(14), 11-12, 2019
 - 21) 内海桃絵: メンタリングとは何か, 看護管理, 29(4), 316-322, 2019