

---

## 原 著

---

# 看護管理者の職業的アイデンティティ確立プロセス

鈴 記 洋 子<sup>1)</sup>, 葉 久 真 理<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>徳島文理大学助産学専攻科, <sup>2)</sup>徳島大学大学院ヘルスバイオサイエンス研究部助産学分野

**要 旨** 看護管理者(看護師長)の職業的アイデンティティ確立プロセスを明らかにするため, A県内の病院の看護師長11名を対象に, インタビューを行い, 舟島の「看護概念創出法」に沿って分析した。結果, 職業的アイデンティティを確立する12の概念が創出され, アイデンティティ確立プロセスを明らかにすることができた。

看護管理者の職業的アイデンティティ確立プロセスは以下のとおりである。

昇任の辞令を突然受けた者は, 【役割移行への戸惑いによる受諾前の葛藤】を経験しながらも受諾し, 当初は【師長イメージと現実との違いを経験することによる予想外の孤独と役割変化への戸惑いや実践から離れる一抹のさみしさ】を感じていた。その後, 1年の間に【前任者の管理方法の回想からの学びや師長イメージと実際の差異を発見することによる師長役割の理解】をし, 【クレーム対応を経験することによる最終責任者としての自覚の萌芽】や, 【他者からのアドバイスやサポートを受けることによる師長役割を果たす行動】【看護管理者研修からの学びによる師長役割の再認識】【自己の看護観に基づいたケアが実践できるスタッフを育成することによる師長としてのやりがいと役割実践】【時代の要請による業務変化に対応することで新たな役割への気づき】【自己の看護観を基盤に管理する上での失敗や成功を内省し続けることによる自己成長】を経験していた。その後, 1~2年間に, 【スタッフとの信頼関係を構築し, やりたい看護, 作りたい病棟づくりができたことによるやりがいの感受】や【日々の積み重ねによる自信と他者からの承認による役割取得の実感】を経験し, 職業的アイデンティティを確立していた。

キーワード: 職業的アイデンティティ, 看護管理者, プロセス, 役割取得, 支援, 内省

## 諸 言

医療を取り巻く環境の変化に伴い, 従来の看護師長(以下師長と表現)の機能と役割は変化している。医療の最前線にいる師長は, 新たな環境下で, 人・物・金・技術・情報等の資源を駆使し, 必要なケアの提供を管理しており, その管理はより複雑で高度化してきている。師長は現場をまとめる要であり, 看護の質を左右する立場にある。しかし師長は, 役割を遂行するために必要な

能力を獲得するための訓練を受けずに就任することが多く, 看護師としてのキャリアを積み上げ中での経験を通して育成されたり, 接してきた管理者を通して育成されるなど, 経験的に学習していることが多いのが現状である<sup>1, 2)</sup>。

看護師は, さまざまな管理者の姿を見て, 管理業務の予備知識や管理者としての行動・態度をイメージ化し管理者像を形成する<sup>2)</sup>が, 実際に師長に昇任し, 新しい立場になった時に未経験業務や予想以上の業務負荷, 人間関係構築など管理上の負担感を感じていた<sup>3)</sup>。同様に, 昇任前に管理代行をしても昇任後の管理役割は浅薄である<sup>4)</sup>ため, 実際に師長に昇任して初めて知る業務に役割遂行上の困難を感じるなどが報告されている。

師長に求められる能力は, 洞察力に基づく先見性, 判

---

2015年1月6日受付

2015年2月19日受理

別刷請求先: 鈴記洋子, 〒770-8514 徳島市山城町西浜傍180  
徳島文理大学助産学専攻科

断力、創造力、意思決定力などと言われている<sup>5,6)</sup>が、師長として必要な能力をどのように身につけ師長役割が果たせるようになっていくのか、また、知識をどのように現場で適用し、どのような経験を積み、師長役割を果たすことができるようになるのかは、明らかにされていない。

そこで本研究では、師長として必要な能力をどのように身につけ師長役割が果たせるようになっていくのか、師長が職業的アイデンティティを確立するプロセスを明らかにする。本調査は、今後師長となるものが直面する問題や課題を明らかにし、役割移行を円滑に遂行するための支援の一助となると考える。

## 研究目的

中間管理者である師長の職業的アイデンティティは、どのように確立されていくのかを明らかにすることである。

## 用語の定義

### 1. 看護管理者の職業的アイデンティティ

看護師のアイデンティティを基盤として培われるが、看護師のアイデンティティとは異なるもので、師長に求められる能力の獲得の程度にかかわらず、師長という役割に対して自己が師長であると自覚すること。

### 2. 経験

人間が環境の中で生活することにより得られる知識、技能、感情などの総体をさす<sup>7)</sup>。

### 3. 出来事

各事例が印象に残ったエピソード。

## 研究方法

### 1. 研究デザイン

半構造化されたインタビューガイドを用いた質的帰納的研究である。

### 2. 研究対象者

対象者は、調査施設の師長で、病棟での管理経験が1年以上あり、本研究に同意が得られたものとした。

## 3. 研究施設

地方都市にある A 県内の200床以上の病院、4施設である。

## 4. データ収集期間

平成23年3月～同年8月。

## 5. データ収集方法

### 1) インタビューガイドの作成

看護師アイデンティティ確立に関する文献検討及びアイデンティティに関する既存理論をもとにインタビューガイドを作成した。

内容は、アイデンティティがどのように確立していきのかを引き出すことができるように、できるだけ起った出来事を時系列で話してもらえよう質問項目を作成し、経験した出来事をどのように捉え、そのことにどのように対応し、その結果、何を学習（獲得）したのかがわかるような質問とした。具体的には、①師長になる前に持っていた師長イメージと実際の違い、師長昇任に対しての思いについて、②師長になって戸惑った経験や印象に残る経験とその対応、その経験からの学びや気づきについて、③師長としてのやりがいを感じた時の経験、管理をするうえで大切にしていることや管理に対する考え方に影響を受けた経験、④師長になったと感じた時期とその時の経験、⑤いま師長であることにどのような意味があると考えているかなどである。

### 2) データ分析方法

分析は、録音したインタビュー内容を逐語録にし、事例ごとに師長に昇任してからどのように師長アイデンティティを獲得していったか、専門家と話し合い、師長になったと感じるまでの経験を出来事、対応、学び、気づき、思いに分類し時系列で表した「経験のフロー図」を作成した。また、そのフロー図は一部の対象者に確認してもらい信頼性を確保した。

その後、事例を集約し、どのように師長の職業的アイデンティティを確立していきのかを明らかにするために、舟島<sup>8)</sup>の「看護概念創出法」を用いて分析した。手順は、聴取データから逐語録を作成し、逐語録から会話をそのまま転記するのではなく、意味内容は変えることなく、要約と整理をし、各経験を一単位とし、転記した（初期コード）。次に、初期コードに分析対象者が、知覚した経験を「一般的な人間の経験としてみるとどのような経験か」という視点から抽象度を上げて命名し、一般的経

験コードとした。その後、一般的経験コードに「新人看護師長の経験は、師長として成長していくという視点から考えるとどのような経験か」という持続比較のための問いをかけ、その問いに対する回答を原因と結果の関係で命名した（一般的経験・持続比較のための問い対応コード）。次に、このコードを、同質性・異質性により分離・統合し、サブカテゴリーを命名する。命名されたサブカテゴリーに同様の方法を適応し、より抽象度の高い集合体（カテゴリー、コアカテゴリー）とした。分析の全過程において、メンバーチェックを行い、さらに、研究指導者のスーパーヴィジョンを受けることにより信頼性と妥当性の確保に努めた。

### 3) 倫理的配慮

本研究は、A大学の倫理審査委員会の承認(No. 1138)を得て行った。県内の200床以上を有する病院の看護部長に、口頭で研究の趣旨を伝え、同意が得られた病院に郵送で“面接によるインタビューに関する説明の協力と依頼”及び師長用の“研究説明文書”を送付した後、研究への同意をもらった師長と連絡をとり、インタビューの日程や場所を決定した。当日は、文書にて研究の目的や意義、研究方法を再度説明し、同意書に署名をもらった。プライバシー保護のため、面接は個室を準備し、1時間程度とした。インタビュー内容によって、答えたくない質問については答える必要のないこと、研究協力を拒否しても不利益を被ることがないことも保証した。録音の許可を取り、録音が可能なお対象者に対しては、録音をした。録音の同意が得られなかった者には、メモをとることを同意してもらい記憶が新しいうちに文章にした。データの入力・分析は、個人が特定されないようにコード化し、面接調査で行ったデータは、本研究のみに使用することとし、研究結果の公表方法についても、個人や施設が特定されないように行うことを説明し、了解を得た。

## 結 果

### 1. 対象者の概要（表1）

インタビューを実施した対象者は11名で、平均年齢は48.8歳（36歳～55歳）であった。最終学歴は、専門学校卒業者が9名、医療短期大学卒業者が2名であった。看護師経験年数は、平均27.5年（16年～33年）であった。そのうち副師長経験年数は、5.3年（1.3年～9年）、師長経験年数は、平均3.5年（1.1年～8年）であった。昇任方法は、上からの任命によるものが7名、本人も同意した形での推薦によるものが2名、試験を受けて昇任したものが2名であった。昇任時に他部署への異動がなかったものは8名、異動があったものは3名であった。

師長としての経験分野は、脳外科、救急、手術部、小児科、内科、ICU、SCU、循環器、消化器、整形、混合病棟、救急外来などであった。また、2名は病棟や外来を経験した後、GRM（ゼネラルリスクマネージャー）や教育担当師長になっていた。師長の職業的アイデンティティが確立した年数は、平均1.5年（1年～3年）であった。

### 2. 看護管理者の職業的アイデンティティを確立する経験を表す概念（表2）

師長の職業的アイデンティティはどのように確立されていくのかを明らかにするために、舟島<sup>8)</sup>の「看護概念創出法」に沿って全事例を分析した。

その結果、総数631の経験コードが抽出され、これらは、154のサブカテゴリーを形成し、さらにこのサブカテゴリーは53のカテゴリーを形成した。このカテゴリーは12のコアカテゴリーを形成し、ここから師長が職業的アイデンティティを確立する経験を表す12の概念を創出した。以後、【 】はコアカテゴリー、『 』はカテゴリー、

表1 対象者の概要

事例 No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
年齢	50代	40代	30代	40代	50代	50代	50代	50代	40代	40代	50代
看護師経験年数	29	19	16	28	33	31	33	31	26	26	31
副師長経験年数	6	7	3	1.3	2	4	3	9	5	9	7
経験分野	消化器内科 脳外科	NICU, GCU, HCU, SCU	手術	呼吸器内科 病棟	内科病棟	手術部	脳外科	ICU, 内科病棟	外科病棟, 循環器病棟	泌尿器科, 整形, 循環器混合病棟, 外科呼吸器病棟, ICU	整形・小児科 病棟
師長経験年数	5.4	2.5	1.1	1.1	8	1.2	4	2.2	6.2	3.2	3.3
経験分野	脳外科 救急	SCU	手術部	小児科・化学 療法混合病棟	内科病棟 救急 GRM	救急	救急外来, 混合病棟	ICU	循環器病棟, 救急外来, 教育担当師長	循環器病棟	整形・小児科 病棟 消化器内外科 病棟
昇任時の異動の有無	無	無	無	有	無	有	無	無	無	有	無
公募・推薦・命令	看護部からの 任命	推薦があり 応募	推薦があり 応募	看護部からの 任命	看護部からの 任命	看護部からの 任命	看護部からの 任命	看護部からの 任命	試験	試験	看護部からの 任命
最終学歴	専門学校	医療短大	専門学校	専門学校	専門学校	専門学校	専門学校	医療短大	専門学校	専門学校	専門学校
師長の職業的アイデンティティが確立した年数	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1.5	1.3
管理者研修受講の有無	有	無	無	無	有	無	有	無	有	無	有

表2 看護管理者の職業的アイデンティティを確立する経験を表す概念

コアカテゴリー	カテゴリー	サブカテゴリー
I. 看護経験や研修から獲得した看護観を基盤にした看護の提供経験	研修受講の機会から看護の根幹を学ぶ	学習機会から看護の本質についての気づきを得る
	看護師時代の経験により培われた看護観	学習機会から看護で大切な感性の真の意味を知る 看護師時代の経験により培われた看護観
II. 役割移行への戸惑いによる受諾前の葛藤	師長昇任への心構えがない状況での命令に困惑	予期せぬ師長昇任任命に対する衝撃 「なぜ自分が師長に」という疑問
	役割移行を覚悟する猶予がないことでの戸惑い	師長昇任を受け入れる時間的制約（3月中旬辞令）による戸惑い 辞退する機会のない引き継ぎの展開に戸惑う
	師長役割の負担感からくるネガティブ感情	師長役割の重責に対する躊躇 師長役割受諾への負担感
	昇任背景が後押しする師長昇任への決意	師長代理経験や同一部署からの昇任であることによるちょっとした自信 他者（直風上司）のアドバイスによる師長昇任受諾の決意
III. 師長イメージと現実の違いを経験することによる予想外の孤独と役割変化への戸惑いや実践から離れる一抹の寂しさ	予想外の孤独感	副師長時代に気づけなかった予想外の孤独 副師長時代と同様にスタッフと情報を共有できないことによる孤独感 師長発言の影響力の大きさの実感から気楽に話せないことによる孤独感 スタッフから一線を引かれていることを感知
	師長役割がうまく果たせないことによるマイナス感情	師長役割に対して感じる苦しさやもどかしさの持続 スタッフとの信頼関係構築に対する不安感
	師長になって気づく戸惑い	師長代行業務ではわからなかった責任の重さへの戸惑い 自分が言っていることがスタッフにうまく伝わらないことへの葛藤 業務内容未掌握による問題の抽出と改善行動が取れないことでの苦悩 無我夢中で方針（ベッドコントロールや病院機能評価受審）に沿う苦闘 病棟管理の細部がわからずスタッフ指導できないことによる不全感 スタッフ感覚が抜けない実践遂行中心業務
	師長役割の遂行力不足感と不全感	役割上患者への看護実践ができない辛さ
	実践から離れる一抹のさみさと実践と管理の狭間で戸惑い	前任者のリスク対応からの学び 前任者との比較から管理上の差異を抽出 過去の関係性の決別による師長役割移行への覚悟 人間関係調整のため早い声かけの必要性 人間関係調整のためスタッフの特性による対応の必要性 管理範囲の広さと深さを実感 時代の変化による異なる管理役割を痛感 病棟特性により異なる役割を認知
IV. 前任者の管理方法の回想からの学びや師長イメージと実際との差異を発見することによる師長役割の理解	前任者の管理方法の回想による役割理解	前任者のリスク対応からの学び 前任者との比較から管理上の差異を抽出
	副師長役割を決別することによる役割移行への覚悟	過去の関係性の決別による師長役割移行への覚悟
	人間関係調整への対応からの役割理解	人間関係調整のため早い声かけの必要性 人間関係調整のためスタッフの特性による対応の必要性
	イメージと実際の差異を知ることによる役割理解	管理範囲の広さと深さを実感 時代の変化による異なる管理役割を痛感 病棟特性により異なる役割を認知
V. クレーム対応を経験することによる最終責任者としての自覚の萌芽	勤務表作成でのクレーム経験から、勤務のあるべき姿を勤務表に反映するための管理スタイルの模索	公平であることを重視した勤務表作成の難しさと不満への対応の模索 個人のニーズに合致した勤務表作成の難しさと不満への対応の模索
	リスク対応から最終責任者としての自覚と覚悟	師長の方針・計画の間違いが大きなリスク発生要因であることを痛感 クレーム対応に対する他者からの良い評価から役割遂行力を実感
	患者・家族からのクレーム対応で感じる成長	クレームの共有と対応の一貫性に向け、師長役割を実践する中での成長感 日々の看護経験の中で、病状経過から、患者のストレス発生の危険を予知
	日々の看護経験やクレーム対応で育った直観と予見による「気になること」への早期対応の重要性の認識	クレーム対応による師長の役割の実感 「気になる」患者への配慮と日々の対応の重要性の認識
VI. 他者からのアドバイスやサポートを受けることによる師長役割を果たす行動	スタッフと同一ラインからの脱却のための意図的行動による自覚喚起と自己変革	スタッフからのスタッフ役割指示を受け、師長役割の意識的遂行 前任者からの管理ノートによるアドバイスで管理の視点を発見 患者からのフィードバックにより看護実践ができていくことを実感
	他者からのフィードバックにより管理の視点に気づく	ベッココントロールで関連部署との連携やサポート体制を構築 看護部の支援によりパワハラ早期解決
	他者からのさまざまなサポートで支援の必要性を実感	師・先輩への相談による支援
	他者からの支援による師長役割の発見	上司からのアドバイスによる新たなチャレンジ 上司からのアドバイスによる行動変容への決意
	他者からのアドバイスで新たな取組みへの行動	自分が行動変容することにより自らが描く病棟作りの可能性を見いだす 管理経験と研修での学びの統合 管理者研修による師長役割の明確化 研修者間の交流による連帯感の形成 管理者研修を受講することで自己成長を実感
VII. 管理者研修からの学びによる師長役割の再認識	管理のあるべき姿の学習と自己の看護観との統合	自分が育てられたやり方を継承するスタッフ育成 管理者として譲れないこと（正しいことをする、いつも正直）を徹底して教育 看護の基本を忘れないことを言い続けることでの変化を実感 自分の看護観を発信し続けることによるスタッフの行動変容 スタッフのやりたいことを支援し、育成することが師長のやりがい
	師長としてのやりがいや意欲の萌芽	看護観をスタッフに発信する管理の実践 看護師としての経験を生かした管理の実践 患者の安全を最優先することを信念として譲れないものがあることを自覚 スタッフからの提案を受け入れる余裕がなくなったことでの反省 苦慮したこと（スタッフ指導や目標ヒアリングの困難等）から学ぼうとする姿勢 優先順位の理解と医師への業務移譲の失敗を生かす対応へと変化 日々これによってよかったのかと反省することでの成長のきっかけとなる 多職種を交えた看護を提供する上での失敗と成功からの学び
VIII. 自己の看護観に基づいたケアが実践できるスタッフを育成することによる師長としてのやりがいと役割実践	自己の価値観での育成による失敗	看護観をスタッフに発信する管理の実践 看護師としての経験を生かした管理の実践
	看護観に基づいたスタッフ育成	看護観をスタッフに発信する管理の実践 看護師としての経験を生かした管理の実践
	スタッフの成長を実感することによるやりがい感	看護観をスタッフに発信する管理の実践 看護師としての経験を生かした管理の実践
IX. 自己の看護観を基盤に管理する上での失敗や成功を内省し続けることによる自己成長	看護観の発信の困難さと看護観に基づく管理を目指す	看護観をスタッフに発信する管理の実践 看護師としての経験を生かした管理の実践
	譲れない看護観への信念	患者の安全を最優先することを信念として譲れないものがあることを自覚 スタッフからの提案を受け入れる余裕がなくなったことでの反省 苦慮したこと（スタッフ指導や目標ヒアリングの困難等）から学ぼうとする姿勢
	師長役割の未達成感を自問	優先順位の理解と医師への業務移譲の失敗を生かす対応へと変化 日々これによってよかったのかと反省することでの成長のきっかけとなる 多職種を交えた看護を提供する上での失敗と成功からの学び
	自分の失敗や経験からの学びを生かす対応へと変化 内省し続けることによる自己成長 多職種を巻き込む失敗や成功から感じる成長	優先順位の理解と医師への業務移譲の失敗を生かす対応へと変化 日々これによってよかったのかと反省することでの成長のきっかけとなる 多職種を交えた看護を提供する上での失敗と成功からの学び
X. 時代の要請による業務変化に対応することで新たな師長役割への気づき	新業務導入方針への抵抗と手段の検討	新業務（点滴室での貯血や輸血）導入による業務変化に戸惑うスタッフからの抵抗を実感 新業務（点滴室での貯血や輸血）導入のための手段を検討
	病院の方針に沿った業務を遂行 ベッココントロールを通して関連部署との連携の必要性に気づく	病院の方針（ベッココントロール）に沿った業務を遂行する努力 ベッココントロールを通してコミュニケーションを取り連携を図る重要性に気づく
	環境の変化に伴う業務の変化に対応	入院期間の短縮による師長役割の変化への対応 患者のニーズの変化対応の必要性
	求められる師長役割の変化を自覚	組織の方針に沿ってスタッフと共にチームで取組む役割を自覚 病院の方針に沿うよう、修正を加えながら実践する 会議出席などで病棟を不在にするときの対応を学ぶ 病棟不在時の人材活用として個々の特徴を把握する必要性を学ぶ
	チームで働くための意図的な関わり	目標面接でスタッフの話を聞くことができたことで信頼関係の構築を実感 スタッフからの提案を受け入れ行動したことによるスタッフとの一体感
XI. スタッフとの信頼関係を構築し、やりたい看護、作りたい病棟づくりができたことによるやりがいの感受	スタッフとの信頼関係の構築	目標面接でスタッフの話を聞くことができたことで信頼関係の構築を実感 スタッフからの提案を受け入れ行動したことによるスタッフとの一体感
	患者からの信頼によるやりがい感	患者への気遣いを表出することで信頼関係の構築 患者への安全の配慮をすることによる信頼関係の構築
	望む病棟づくりへの取組み	自己目標の活用による自分が望む病棟づくりへの取組み 目標管理を活用することによる組織変革への働きかけ 患者の安全や思いやりを持って職場を作ることが大切であるという気づき スタッフ自らが考え、提案できるような支援することによるやりがい 方針を示し、よい人間関係を保って仕事ができるよう支援することによるやりがい スタッフへの気遣いややりたいことを表明し、適材に人を活用することによる協力体制の確保
XII. 日々の積み重ねによる自信と他者からの承認による役割取得の実感	病棟づくりの運営がうまくできたことによるやりがい感	スタッフ自らが考え、提案できるような支援することによるやりがい 方針を示し、よい人間関係を保って仕事ができるよう支援することによるやりがい スタッフへの気遣いややりたいことを表明し、適材に人を活用することによる協力体制の確保
	人を活用することを学習し、自己の管理スタイルを確立 スタッフからの承認による自己成長の実感	新しい業務を取り入れる過程をスタッフから承認されたことでの自己成長感 全国会議で役割を果たしたことによる自信
	役割をはたすことによる自信	患者の視点を忘れないという師長観を表明することによる師長像の明確化 看護観を基盤とした管理をするという信念 師長役割遂行することによる使命感 管理者としての多経験（クレーム対応・スタッフの成長・成果等）から管理能力を獲得 自然体で接して師長として受け入れられていることを実感
XIII. 日々の積み重ねによる自信と他者からの承認による役割取得の実感	看護観や信念を基盤として管理することによる師長観の確立	患者の視点を忘れないという師長観を表明することによる師長像の明確化 看護観を基盤とした管理をするという信念 師長役割遂行することによる使命感
	管理者であることの意味 管理者としての経験からの学びによる管理能力の獲得 日々を積み重ねることによる役割獲得の実感	患者の視点を忘れないという師長観を表明することによる師長像の明確化 看護観を基盤とした管理をするという信念 師長役割遂行することによる使命感 管理者としての多経験（クレーム対応・スタッフの成長・成果等）から管理能力を獲得 自然体で接して師長として受け入れられていることを実感

< >はサブカテゴリー、「 」は対象者の語りを表す。

概念1. 看護経験や研修から獲得した看護観を基盤とした看護提供経験

この概念は、『研修受講の機会から看護の根幹を学ぶ』、『看護師時代の経験により培われた看護観』のカテゴリーから創出された。

ほとんどの師長は、『看護師時代の経験により培われた看護観』をもっていた。また、研修に参加し<学習機会から看護の本質についての気づきを得る>ことや<看護で大切な感性の真の意味を知る>等、研修からも看護の根幹を学び、看護観を基盤とした看護提供を経験していた。

概念2. 役割移行への戸惑いによる受諾前の葛藤

この概念は、『師長昇任への心構えがない状況での命令に困惑』、『役割移行を覚悟する猶予がないことでの戸惑い』、『師長役割の負担感からくるネガティブ感情』、『昇任背景が後押しする師長昇任への決意』のカテゴリーから創出された。

「自分が師長になると思っていなかったので、師長昇任を言われて衝撃が大きかった」と、突然の辞令に少なからず戸惑い、重責に対する不安がみられた。<予期せぬ師長昇任命令に対する衝撃>や、辞令があってから昇任までに1~2週間という短い時間しかなく、「4月の勤務表はつけてくれていたのですが、気持ちの上では余裕がなかった」と、<師長昇任を受け入れる時間的制約による戸惑い>を感じていた。また、師長昇任の理由が分からないことで、<なぜ自分が師長にという疑問>に対して看護部に聞きに行く行動をとっているものもいた。いずれにしても、突然の辞令であることや、昇任基準が明確でないことに対する戸惑いを感じていた。

師長昇任に対して準備ができていない状況の時に上司からの任命により昇任されたことによる戸惑いを表す経験で、昇任方法が上司からの任命による昇任者にだけに起こった経験である。

概念3. 師長イメージと現実との違いを経験することによる予想外の孤独と役割変化への戸惑いや実践から離れる一抹のさみしさ

この概念は、『予想外の孤独感』、『師長役割がうまく果たせないことによるマイナス感情』、『師長になって気づく戸惑い』、『師長役割の遂行力不足感と不全感』、『実

践から離れる一抹のさみしさと実践と管理の狭間での戸惑い』のカテゴリーから創出された。

「スタッフが悩んでいることを自分だけが知らず、後から聞こえてきた」や、「休憩時間などに気軽に話してもらえず、自分からも気軽に話せなかった」など、<スタッフから一線を引かれていることを感知>し、<副師長時代に気づかなかった予想外の孤独>を実感し、『師長になって気づく戸惑い』を感じていた。実際に師長役割を担って初めて師長に抱いていたイメージと現実の違いを経験し、<予想外の孤独>を感じ、戸惑った経験である。また、「師長になって第一線に立って看護実践することができないということがわかった時に、ちょっとさみしい感じがした」と<看護実践をすることで得られていたやりがいや看護の楽しさから離れることでのさみしさ>をほとんどの師長が感じており、役割変化を実感する経験である。

概念4. 前任者の管理方法の回想からの学びや師長イメージと実際の差異を発見することによる師長役割の理解

この概念は、『前任者の管理方法の回想による役割理解』、『副師長役割を決別することによる役割移行への自覚』、『人間関係調整への対応からの役割理解』、『イメージと実際の差異を知ることによる役割理解』のカテゴリーから創出された。

リスク発生時に、「前任の師長はどのようにしていたんだろう」と前任者の管理を回想することや上司から「あなたは副師長の時と同じようにしている」と言われ、「スタッフと同じ業務をやり続けていては、自分がやらないといけない業務がおろそかになる」と自覚し、<副師長との役割の違いを認識>するなど、師長役割を理解していた。

師長に昇任し、昇任前に抱いていた師長イメージと実際に師長役割を果たす中で経験する出来事の違いから役割を理解する経験である。

概念5. クレーム対応を経験することによる最終責任者としての自覚の萌芽

この概念は、『勤務表作成でのクレーム経験から、勤務のあるべき姿を勤務表に反映するための管理スタイルの模索』、『リスク対応から最終責任者としての自覚と覚悟』、『患者・家族からのクレーム対応で感じる成長』、『日々の看護経験やクレーム対応で育った直観と予見に

よる<気になること>への早期対応の重要性の認識』の  
 カテゴリーから創出された。

「本人の希望を入れたら、深夜勤務が多くなって」と、  
 <個人のニーズに合致した勤務表作成の難しさと不満への  
 対応の模索>の経験や「看護師の対応が悪い」と家族  
 が怒鳴り込んで来た時の対応から、<患者家族のクレーム  
 への構えと迅速な解決>ができたことや<リスク対応  
 で最終責任者としての自覚と責任を引き受ける覚悟>を  
 するようになり、成長を感じていた。後日スタッフから、  
 「師長がいてくれてよかった」と言われ、<クレーム対  
 応に対する他者からの良い評価から役割遂行力を実感>  
 し、クレーム対応をする中で師長としての成長を感じて  
 いた。

患者や家族、スタッフからのクレームや訴えなどを経  
 験し、対応する中で病棟における最終責任者としての自  
 覚が芽生える経験である。

概念6. 他者からのアドバイスやサポートを受けること  
 による師長役割を果たす行動

この概念は、『スタッフと同一ラインからの脱却のため  
 の意図的行動による自覚喚起と自己変革』、『他者から  
 のフィードバックにより管理の視点に気づく』、『他者から  
 のさまざまなサポートで支援の必要性を実感』、『他者  
 からの支援による師長役割の発見』、『他者からのアドバ  
 イスで新たな取組みへの行動』、『師長役割を果たす行  
 動』のカテゴリーから創出された。

ジレンマを感じながら師長役割を実践していた時、  
 「なかなかあなたの色にならないわね。あなたができる  
 ことをあなたの色でやるようにしなさい」と、<上司から  
 のアドバイスによる行動変容への決意>をするなど、  
 『他者からのフィードバックにより管理の視点に気づ  
 く』経験をしていた。

患者や看護部長・副部長、前任の師長などの先輩や関  
 連部署などのアドバイスやサポートを受け、師長役割を  
 果たすことができるようになる経験である。

概念7. 看護管理者研修からの学びによる師長役割の再  
 認識

この概念は、『管理のあるべき姿の学習と自己の看護  
 観との統合』、『師長としてのやりがいや意欲の萌芽』の  
 カテゴリーから創出された。

「師長になるまでは、管理のことを積み重ねたわけ  
 はなかった」、管理のことは、師長になって経験を通し

て学んだ」と、師長昇任前後での管理者研修から、管理  
 を知識として学習し、実践にあてはめることにより師長  
 役割を理解し、再認識する経験である。

概念8. 自己の看護観に基づいたケアが実践できるス  
 タッフを育成することによる師長としてのやりがいと  
 役割実践

この概念は、『自己の価値観での育成による失敗』、  
 『看護観に基づいたスタッフ育成』、『スタッフの成長を  
 実感することによるやりがい感』のカテゴリーから創出  
 された。

「なんでもやってしまうというのが、教育というところ  
 ではあまり良くなかったんじゃないか」と、頑張っ  
 て、一人で抱え込んでやっていたことがスタッフの成長の妨  
 げになっていたことに気づき、<スタッフ個々の経験や  
 知識に合わせた育成>をすることを自覚し、スタッフの  
 成長を実感することで、やりがいを感じていた。

自分が看護師時代に獲得した看護観を基盤として、看  
 護観をもった看護師を育成するという師長役割を果たす  
 ことで、やりがいを感じる経験である。

概念9. 自己の看護観を基盤に管理する上での失敗や成  
 功を内省し続けることによる自己成長

この概念は、『看護観の発信の困難さと看護観に基づ  
 く管理を目指す』、『譲れない看護観への信念』、『師長役  
 割の未達成感を自問』、『自分の失敗や経験からの学びを  
 生かす対応へと変化』、『内省し続けることによる自己成  
 長』、『多職種を巻き込む失敗や成功から感じる成長』の  
 カテゴリーから創出された。

「スタッフの希望は聞くけれども患者を見る上で問題  
 になることに関しては、断固譲れない」と、<患者の安全  
 を最優先することを信念として譲れないものがあること  
 を自覚>していた。また、師長として経験を積む中で、  
 「必要なこととそうでないことが区別できるようになっ  
 てきた」と対応の変化を感じるとともに、「毎日これで  
 よかったのかと自問しながら業務をしている」と日々  
 これでよかったのかと反省することで成長のきっかけと  
 なる経験をしていた。

自分が看護師時代に獲得した看護観を基盤として、実  
 際に管理する上での失敗体験や成功体験を経験し、自分  
 の管理の何がよくて、何がよくなかったのかを内省し続  
 けることで、気づきを得て、師長としての成長を実感す  
 る経験である。

概念10. 時代の要請による業務変化に対応することで新たな役割への気づき

この概念は、『新業務導入方針への抵抗と手段の検討』、『病院の方針に沿った業務を遂行』、『ベッドコントロールを通して関連部署との連携の必要性に気づく』、『環境の変化に伴う業務の変化に対応』、『求められる師長役割の変化を自覚』、『チームで働くための意図的な関わり』の 카테고리から創出された。

2日間で約半数が入れ替わるベッドコントロールは、「自分には限界を超えている」と、自分一人では対応できないことを経験し、<ベッドコントロールを通してコミュニケーションを取り連携を図る重要性に気づく>とともに、<環境変化（在院日数短縮、退院調整）に対応しながらも患者中心の看護提供の喚起>をしていた。

医療環境の変化に対応した病院の方針を受け、ベッドコントロールや退院調整など新たな業務が求められている。その中で師長として業務変化に対応することや、以前とは異なったスピートの中で業務をしているスタッフや患者への対応が求められ、新たな師長役割に気づく経験である。

概念11. スタッフとの信頼関係を構築し、やりたい看護、作りたい病棟づくりができたことによるやりがいの感受

この概念は、『スタッフとの信頼関係の構築』、『患者からの信頼によるやりがい感』、『望む病棟づくりへの取り組み』、『病棟づくりの運営がうまくできたことによるやりがい感』の 카테고리から創出された。

師長になって1年が終わろうとする目標面接時に、再度スタッフから業務改善の提案があり、「みんなに提案してみることができた」ことで、少しずつスタッフ間にはいい雰囲気が生まれ、<スタッフからの提案を受け入れ行動したことによるスタッフとの一体感>を感じていた。また、ベッドコントロールで患者の入れ替えが激しく、「いつ何か起こってもおかしくない状況で、(リスクが)起こらず経過している。この2年間、大きな医療事故などもなく、やってこれた」と、<事故を発生させないための行動と予防策を実施>し、患者からの信頼を得ていた。「病棟のためというより、それが患者さんのためになると思っている」と、<患者の安全や思いやりを持って職場を作ることが大切であるという気づき>を得て、望む病棟づくりに取り組んでいた。

目標面接や業務上の取り組みなどを通してスタッフとの

信頼関係を構築し、師長として自分がやってほしいと思う看護の提供や、働きやすい組織を作ることができたことによるやりがいを感じる経験である。

概念12. 日々の積み重ねによる自信と他者からの承認による役割取得の実感

この概念は、『人を活用することを学習し、自己の管理スタイルを確立』、『スタッフからの承認による自己成長の実感』、『役割をはたすことによる自信』、『看護観や信念を基盤として管理をすることによる師長観の確立』、『管理者であることの意味』、『管理者としての経験からの学びによる管理能力の獲得』、『日々を積み重ねることによる役割獲得の実感』の 카테고리から創出された。

「やっと最近になって意図的にするということではなく、自然体で過ごしてきても受け入れられているなど思えるようになった」と、<自然体で接しても師長として受け入れられていることを実感>していた。また、「何かがあったということではなく、積み重なった経験かなと思います」と、<スタッフから存在を承認されたことによる管理者としての自覚>が芽生えていた。管理者であることの意味は、「看護という仕事が好きだから」と、<管理者としてやりがいを感じることによる働く意味>を見いだしていた。

師長に昇任し、日々のさまざまな経験を通し、失敗や成功を重ね、いろいろなことを学び、師長役割が果たせるようになり、師長としての自信を得るとともに、他者からも師長として承認されたことにより、師長役割を取得したことを実感する経験である。

### 3. 看護管理者の職業的アイデンティティ確立プロセス

師長が職業的アイデンティティを確立する経験を表す12概念間の関連を図1のようにまとめ、師長の職業的アイデンティティ確立プロセスを明らかにした。

看護師や副師長時代に培った【看護経験や研修から獲得した看護観を基盤とした看護提供経験】を基盤とし、師長昇任の辞令を突然受けたものは、【役割移行への戸惑いによる受諾前の葛藤】を経験しながらも受諾していた。実際に師長に昇任した当初は、【師長イメージと現実との違いを経験することによる予想外の孤独と役割変化への戸惑いや実践から離れる一抹のさみしさ】を感じていた。しかし、相談者を見いだすことにより、孤独や戸惑いの軽減に至っていた。その後、約1年の間に【前任者の管理方法の回想からの学びや師長イメージと実際

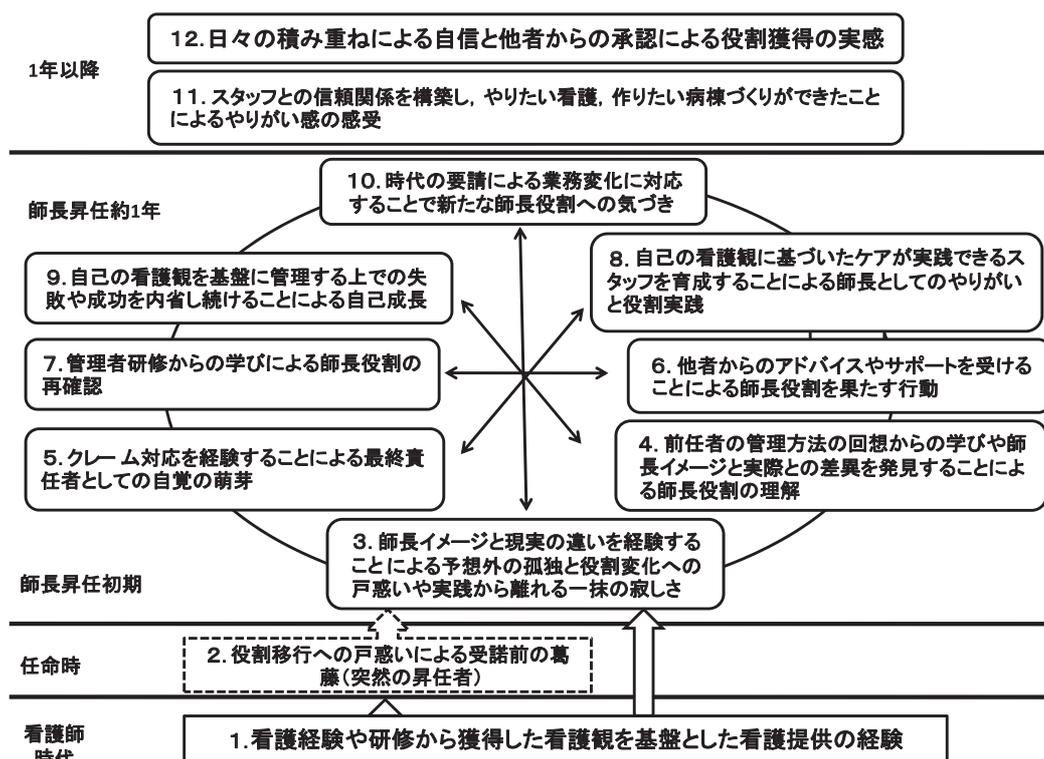


図1 概念間の関連図

の差異を発見することによる師長役割の理解】をし、【クレーム対応を経験することによる最終責任者としての自覚の萌芽】や、【他者からのアドバイスやサポートを受けることによる師長役割を果たす行動】、【看護管理者研修からの学びによる師長役割の再認識】、【自己の看護観に基づいたケアが実践できるスタッフを育成することによる師長としてのやりがいと役割実践】、【時代の要請による業務変化に対応することで新たな役割への気づき】、【自己の看護観を基盤に管理する上での失敗や成功を内省し続けることによる自己成長】を経験していた。これらの経験は、事例により経験する時期が異なっており、独立したものではなくそれぞれが関連しながら、同じ経験を何度も繰り返していた。また、それぞれの出来事成功体験・失敗体験からの気づきや学びを別の出来事にも活かし、新たな対処方法を見いだすなど、それぞれの経験が相互に影響を与えていた。

その後、1年～2年の間に、【スタッフとの信頼関係を構築し、やりたい看護、作りたい病棟づくりができたことによるやりがいの感受】や【日々の積み重ねによる自信と他者からの承認による役割取得の実感】を経験し、管理者であることの意味を見だし、師長としての職業的アイデンティティを確立していた。

## 考 察

看護師の経験を16年以上有する師長達は、【看護経験や研修から獲得した看護観を基盤とした看護提供経験】を持っていた。師長昇任の辞令を突然受けたものは、【役割移行への戸惑いによる受諾前の葛藤】を経験し、『役割移行を覚悟する猶予がないことでの戸惑い』や『師長役割の負担感からくるネガティブ感情』を感じながら『昇任背景が後押しする師長昇任への決意』により、師長昇任を受諾していた。師長承認時の戸惑う経験は、上司からの辞令による昇任者だけが経験し、推薦や試験を受けて師長に昇任された者には見られなかった特徴である。「予期せぬ師長昇任命令に対する衝撃」を感じ、『役割移行を覚悟する猶予がないことでの戸惑い』や、『師長役割の負担感からくるネガティブ感情』を持っており、受諾までの葛藤が見られた。山本<sup>2)</sup>は、管理者への移行時の葛藤は、実践者としての自己に対する未練があり、管理者に向けて飛躍する決意が弱い状況や、実践者としてベッドサイドケアをすることとの決別を意味すると述べている。また、原井<sup>9)</sup>は、任命に頑張ろうという気持ちを抱くことは、師長アイデンティティを高める要因の一つであると述べ、師長としての役割を肯定的に

受け止め、前向きに向かうことができているものほど、高い師長アイデンティティを示していた。本研究では、昇任方法の違いが、師長アイデンティティ確立にどのように影響しているかは、明らかではないが、上司からの任命者だけが、【役割移行への戸惑いによる受諾までの葛藤】を感じていたことから考えると、師長昇任を肯定的に受け入れることができる昇任基準の明確化や、辞令の発令時期及び、昇任方法の検討が必要であることが示唆された。

師長に昇任した当初は、【師長イメージと現実との違いを経験することによる予想外の孤独と役割変化への戸惑いや実践から離れる一抹のさみしさ】を感じ、『師長役割がうまく果たせないことによるマイナス感情』や、『予想外の孤独感』を実感し、『実践から離れる一抹のさみしさと実践と管理の挟間での戸惑い』を経験していた。師長は、中間管理者として、スタッフとは異なる業務を要求される。自分が師長に抱いていたイメージと、実際に師長に昇任し、スタッフとの役割の違いを経験し、自分がスタッフとは違う存在になったことを自覚していた。吉川<sup>4)</sup>は、新しい役割の遂行時には、それまでの経験では太刀打ちできず周囲からの期待とそれにこたえることができない自分に挟まれて、役割葛藤や逃避を起こすと述べている。しかし、本対象は、相談者を見いだすことができたことで、孤独や戸惑いの軽減に至っていた。

その後、約1年の間に、【前任者の管理方法の回想からの学びや師長イメージと実際の差異を発見することによる師長役割の理解】、【クレーム対応を経験することによる最終責任者としての自覚の萌芽】、【他者からのアドバイスやサポートを受けることによる師長役割を果たす行動】、【看護管理者研修からの学びによる師長役割の再認識】、【自己の看護観に基づいたケアが実践できるスタッフを育成することによる師長としてのやりがいと役割実践】、【時代の要請による業務変化に対応することで新たな役割への気づき】、【自己の看護観を基盤に管理する上での失敗や成功を内省し続けることによる自己成長】を経験していた。これらの概念は、独立したものではなく、それぞれが関連しながら、同じ経験を何度も繰り返していた。繰り返される経験の中で新たな対応方法を見いだしていたことは、職業的アイデンティティの発達が一直上にあるのではなく、多次元的な統合の蓄積上にある<sup>10)</sup>ことと一致していた。

その後、1年過ぎから約2年の間に、『管理者であることの意味』を見だし、【スタッフとの信頼関係を構

築し、やりたい看護、作りたい病棟づくりができたことによるやりがいの感受】や、【日々の積み重ねによる自信と他者からの承認による役割取得の実感】をし、職業的アイデンティティを確立していた。人は経験を通して成長する<sup>11)</sup>と言われているが、ただ経験を積み重ねるだけではなく、その経験を内省することにより、成長を遂げるということである。師長は、自己の失敗や成功を内省すること、スタッフとの信頼関係を構築し、看護観に基づいた看護の提供や理想とする病棟づくりができたことによる自信と他者からの承認により、役割取得を実感していた。永井<sup>12)</sup>は、自分にとって重要な意味を持つ人が、自分に対して関心を持ってくれ、自分なりに頑張っていることを認めてくれるのが、一番の励ましになると言っている。中間管理者として成長を促した経験の9割は現場においてさまざまな出来事に遭遇し、その出来事の中で、人々との関わりを通して、多くの教訓を得て成長する<sup>13)</sup>。リーダーシップスキルは、主に経験から学ぶもので、他者からの内省支援を受けていればいるほど成長感が高くなる傾向がある。成長には、内省が大きく影響しており、仕事ができるようになったからと言って成長を実感できるというわけではなく、仕事の出来栄についてのフィードバックをもらった時もしくは自己をちゃんと振り返った時に実感できる<sup>11)</sup>と言われている。師長が職業的アイデンティティを確立するプロセスには、多様な経験の積み重ねと、その経験を内省し、他者からの承認を得ることで師長としてのアイデンティティが確立されることが明らかになった。吉津<sup>14)</sup>は、多様な出来事と価値観、情緒的経験と記憶が蓄積されていく中で、アイデンティティそのものが自己に対して自律的に働くことで、確立されると述べている。同様に、グレッグ<sup>15)</sup>もアイデンティティは、積み重ねられる経験を通して培われ、一度通り過ぎた段階へ戻ることはあるが、以前よりより高いレベルでその段階を経験すると述べている。本調査対象者も、日々の経験を積み重ねることで、職業的アイデンティティを確立していた。本研究の職業的アイデンティティ確立プロセスは、岡本<sup>16)</sup>の言う、アイデンティティは一生を通じてラセン式に発達、成熟していくという成人期アイデンティティのラセン式発達モデルに一致し、いったん獲得されたアイデンティティの見直しと再体制化が行われ、役割に見合うアイデンティティを獲得していた。

## 結 論

1. 師長が職業的アイデンティティを確立する経験を表す12概念が創出された。
2. 12の概念から師長の職業的アイデンティティ確立プロセスを明らかにした。師長の職業的アイデンティティ確立プロセスは、師長昇任当初の戸惑いを経て、1年間に師長役割を認識し、役割を遂行する中で、支援を受けながら、師長役割を理解し、日々の出来事を内省することで、自己成長し、他者からの承認を得ることで、アイデンティティを確立していた。

## 研究の限界

### 対象の選定における限界

本研究の対象者は、主に看護部長からの推薦者であり、上司からの推薦を受けていることで対象者が限定された可能性がある。また、対象事例が11例と少なく、この結果を一般化するには限界がある。

## 謝 辞

面接にご協力いただいた師長の皆様、ご指導いただいた先生方に感謝いたします。なお本研究は2011年度徳島大学大学院保健科学教育部保健学専攻博士前期課程の修士論文を加筆修正したものである。研究結果の一部は第16回日本看護管理学会学術集会で発表した。

## 文 献

- 1) 島野玲子：看護師長に求められる役割と課題，看護展望，34（3），38-40，2009.
- 2) 山本雅子：病院看護職における中間管理者への移行期に生じる葛藤，看護，63（7），20-26，2011.
- 3) 谷真澄，松井和世，松本ゆかり 他：看護師長の看護管理上の負担感，日看管会誌，40号，231-233，2009.
- 4) 吉川三枝子，関根聡子，加藤孝子：新任の中間管理者が認識する役割遂行上の困難 昇任後半年間に焦点を当てて，日看管会誌，41号，13-16，2010.
- 5) 井部俊子：看護管理概説，135-138，日本看護協会出版，2011.
- 6) 鶴田恵子：現代に期待される看護師長像，看護展望，34（3），9-12，2009.
- 7) 古畑和孝：社会心理学小辞典【増補版】，60，有斐閣，2002.
- 8) 舟島なをみ：質的研究への挑戦，132-199，医学書院，2007.
- 9) 原井美佳：看護師長のアイデンティティに関連する要因の検討，日看管会誌，11（2），59-66，2008.
- 10) 岡本祐子：中年からのアイデンティティ発達の心理学—成人期・老年期の心の発達と共に生きることの意味—，206-214，ナカニシヤ出版，1997.
- 11) 中原淳，金井壽宏：リフレクティブ・マネジャー一流はつねに内省する，82-103，光文社新書，2009.
- 12) 永井保都美，柏木芳美，佃瑞穂 他：認定看護管理者教育課程ファーストレベル修了者の研修後の役割認識に影響を及ぼす要因，日本看護学会論文集，看護管理，37号，18-20，2007.
- 13) 吉川三枝子，平井さよ子，賀沢弥貴：優れた中間管理者の「成長を促進した経験」の分析，日看管会誌，12（1），27-36，2008.
- 14) 吉津紀久子：職業的アイデンティティについての一考察，関西学院大学臨床教育心理学会年報，1-11，2001.
- 15) グレック美鈴：看護師の職業的アイデンティティに関する中範囲理論の構築，看護研究，35（3），196-203，2002.
- 16) 前掲書 10)，2

## *Professional Identity Establishment Process of the Nurse Manager*

*Yoko Suzuki<sup>1)</sup> and Mari Haku<sup>2)</sup>*

<sup>1)</sup>*The University of Tokushima-Bunri Postgraduate one-year Courses Midwifery, Tokushima, Japan*

<sup>2)</sup>*Institute of Health Biosciences, the University of Tokushima Graduate School, Tokushima, Japan*

**Abstract** To determine the process of achieving the occupational identity of head nurses, eleven head nurses in the hospitals of A Prefecture were interviewed. Collected data were analyzed in accordance with Funashima's the method of creating nursing concepts. As a result, twelve concepts were revealed that could shed light on the process of building the professional identities of nurse managers.

Those who had suddenly been notified of their promotion, **【While experiencing confusion about their new role】**, accepted it and at the beginning, **【Felt the disorientation and disillusion in their new role, as well as isolation and a touch of loneliness from being apart from practice】**. During the following year, **【They understood their role by learning the administrative methods from their predecessors' recollections and by discovering the difference between the illusion and reality of their role】**.

**【By dealing with complaints, they came to the realization of being the sole person responsible】**,

**【Others' advice and support led to their fulfilling their role】**,

**【The training session for nursing administrators led to the re-appreciation of their roles】**,

**【The nurturing of their staff that implemented the care based on their nursing views enabled them to see the value of their role and the practice of that role】**,

**【The occupational changes to respond to the needs of the changing times made them realize their new role】**,

**【By continuous reflection on the successes and failures on their job based on their nursing views led to further growth】**.

Within one to two years thereafter, **【They had achieved their occupational identity by having experienced the feeling of fulfillment after building a relationship of trust with their staff, as well as implementing their desired nursing and ward building】**, **【With the daily growth of confidence and approval from others that added to the realization of her role】**, they achieved their occupational identity.

*Key words* : Professional Identity, Nurse Manager, Process, Role Taking, Support, Introspection