

# 論文内容の要旨

申請者 佐藤 直子

## 論文題目

組織構造の改革における急性期病院の看護師長の経験：病棟再編に焦点をあてて

Experience of Nurse Managers in Acute Care Hospitals Regarding Organizational Restructuring : Focus on Restructuring of Wards

## I. 序論

我が国では、2014 年の医療法改正で地域医療構想の策定が義務づけられ（厚生労働省，2013）、将来人口推計をもとに 2025 年に必要となる二次医療圏ごとに病床機能や必要な病床数を推計し、都道府県が将来あるべき医療供給体制のための具体的な施策が策定されている（厚生労働省，2013）。この施策に対して、特に病床数の減少を求められる公的医療機関の急性期病院では、組織構造の改革が行われている。組織構造の改革の例としては、病院統合、病床管理の一元化、病院統合・病床管理の一元化を伴わない診療科の変更などの病棟再編がある。先行研究では、組織構造の改革を経験したスタッフは否定的な感情を抱くが、看護管理者の支援によりやりがいを感じるようになると報告されており（撫養他，2014）、看護師長の関わりは重要と思われるが、組織構造の改革における看護師長の経験を明らかにした報告はない。

## II. 研究目的と意義

本研究の目的は、病棟再編に焦点をあてて組織構造の改革における急性期病院の看護師長の経験を明らかにすることである。病棟再編においてチェンジ・エージェントとしての看護管理実践を期待される看護師長の経験が研究者との対話により言語化されることは、既存の看護管理実践に対する問いや新しい看護管理実践につながる可能性がある。

## III. 研究方法

本研究のデザインは、社会構成主義を理論的前提としたナラティブ・アプローチである。急性期一般入院料を申請している公的病院で病棟の看護師長として、病院統合、病床管理の一元化、診療科の変更などによる病棟再編の前後で、看護管理実践を行った看護師長 5 名に対して、2021 年 3 月～2022 年 5 月末にナラティブ・インタビューを実施した。

Riessman(2008/2014)が紹介している Williams(1984)のテーマ分析を参考に、逐語録を時系列に沿って再構成し、各研究参加者が経験した出来事にテーマを付け、シークエンスを維持してストーリーラインを構成した。そして、全看護師長の出来事のテーマから共通するテーマを導いた。本研究は、日本赤十字看護大学研究倫理審査委員会（2020-054）の承認を得て実施した。

#### IV. 結果

5 各の看護師長のナラティブのストーリーラインを<>付きの出来事のテーマで示す。

**1. 堤師長：**堤看護師長は、病院が新設移転する前に、外科と泌尿器科の混合病棟から外科の単科病棟に病棟再編する経験をしていた。堤看護師長は、看護部からの<（1）情報開示について看護部とスタッフの間で揺れながら伝える情報を取捨選択した>。スタッフ人事を決める際に<（2）異動するスタッフを決めるのは汚れ役であり自分一人で行うと覚悟を決め人選した>。しかし、当時を振り返り、スタッフの人事交流や教育について、<（3）異動先の看護師長と相談・連携していなかったことを内省した>。その後、<（4）残りのスタッフや医師と共に外科看護の専門性に集中した>ことで看護の質が上がったと評価していた。

**2. 加藤師長：**加藤看護師長は、結核病棟を一般病棟の中の結核病床とする病棟再編を経験していた。加藤看護師長は、新病棟の設計検討を組織幹部と行い、<（1）新病棟のイメージがつかないまま建設計画の意思決定に参画し患者の安全に影響を与えた>。それと同時に、病棟再編後に病棟のありたい姿を描いて PNS を導入し<（2）旧病棟同志で分裂するスタッフの意識を一つの方向へ向けた>。<（3）PNS と同時に勤務体制を変更し何か形に作り上げることができることは自信につながった>と振り返っていた。

**3. 山本師長：**山本看護師長は、看護師長に昇進と同時に病棟を異動し、その数か月後に、病院新設移転と同時に外科と化学療法科が混合する新しい病棟の看護師長となる病棟再編を経験していた。山本看護師長は、看護師長に昇格したばかりで<（1）自信のない中のスタートでみんなと作る病棟という思いを強く抱いた>。看護部より新しい勤務体制導入の方針が告げられ、<（2）組織が推進していたため疑問は持ちながらも病棟再編と同時に新しい勤務体制の導入を決定した>。病棟再編後、旧病棟同士のスタッフはお互いにけん制し合い、旧病棟のルールが原因した<（3）医療事故をきっかけに積極的に意見を言えるチームを作りたいと病棟のありたい姿を見出した>。そして、そこに向かってチーム作りを行っていった。医療事故対策について、<（4）たまたま医師にぼやいたこと

がきっかけで入院調整ができることを知り他職種と連携して医療事故対策を行った＞。

**4. 太田師長：**太田看護師長は、病院新設移転と同時に新設される HCU と救急病棟の看護師長となる病棟再編を経験していた。太田看護師長は、病棟再編前からスタッフ選定への関与を看護部に申し出て参画した。しかし、＜（1）チーム作りの時間がないまま救急病棟・HCU がスタートしたことを残念に思った＞。スタッフの選定と同時に、新設する HCU の運営方針を作り、組織に交渉していくが、自分の役割は何なのかと＜（2）もやもやしながら自分で何とかしなければと救急病棟・HCU の運営方針を策定した＞。新設病棟が開設されると、予測していたより病床稼働率が高く安全との綱渡りで入院制限も頭をよぎるが、誰にも相談せず自分一人で入院制限はしないという選択をした。そこで、＜（3）入院制限せず救急病棟・HCU を運営するために他部署との相談・連携を行った＞。

**5. 藤田師長：**藤田看護師長は地域医療計画により 2 つの慢性期病院が病院統合し、急性期病院として機能していく病棟再編を経験していた。統合 2 年前より、2 つの病院の看護管理者間やスタッフの交流が計画され、＜（1）時間がない中での新しい仲間との交流において自分なりの工夫をした＞。病院統合後、＜（2）特定の部署が作成した一方的なルールにあわせようとスタッフに負担が生じた＞ため、介入を行った。しかし、＜（3）病院統合と共に行われた複合的な変革で PDCA サイクルが今までのようにまわせなかった＞状況であった。なんとか病棟が落ち着き始めた病院統合から 1 年後ぐらいに、再び病棟再編を指示され、＜（4）複合的な変革で疲弊したスタッフ一人ひとりを気にかける余裕がなくスタッフの離職に責任を感じていた＞。

## **6. テーマ分析の結果**

5 名のナラティブから共通する 4 つのテーマが導かれた。それは、「組織構造の改革の中で問われる看護師長の意思決定」、「今までに一緒に働いたことがないスタッフとのチーム作り」、「病棟再編を推進するための他者との相談・連携」、「病棟再編と同時に行われる変革」であった。

## **V. 考察**

### **1. 組織構造の改革の中で問われる看護師長の意思決定**

組織構造の改革のプロセスの中で、看護師長の意思決定が問われていた。組織は不確実性を伴う情報はスタッフには伝えない傾向にあり、スタッフは噂で不安を抱く状況が生まれるため、何がいつ頃決まり情報提供できるかなどロードマップを示す必要性が示唆された。そして、スタッフの不安を軽減するために、看護師長は組織構造の改革が行われる

理由や目指す方向性を自分の言葉でスタッフに伝えることが重要であった。今まで経験したことがない不確実性を伴う意思決定において、看護師長は伝統的な既存の枠組みで物事を見る傾向があり、意思決定に必要な情報を入手していても新しい解釈ができずにいた可能性がある。専門家などを交えて対話をすることで、新しい視点が得られ、先見性と創造性を備えた意思決定が可能となる。類似する経験をした施設へのヒアリングや組織構造の改革を経験した看護師長の事例集などで情報収集することは有用であると考える。

## **2. 今まで一緒に働いたことのないスタッフとのチーム作り**

スタッフが以前に所属していた病院や病棟の組織文化が、新しいチームの人間関係や業務に影響を与えていた。また、看護師長と一緒に働いたことのないスタッフは不公平感を抱く可能性がみられた。看護師長がビジョンを明確に示し、スタッフに権限を委譲し、役割を持たせることで、スタッフはモチベーションを高め、新しい仲間と共有したビジョンに向かって能力を発揮し、チームワークを高める可能性が示唆された。

## **3. 病棟再編を推進するための他者との相談・連携**

看護師長は病棟を効果的に運営するために、リソースナースや他職種の活用をしていく一方で、自分の病棟のことは自分で解決しようとし、問題解決に有用でないという判断のもと、他者に相談しない傾向がみられた。意思決定が困難な場合に他者との対話を通して問題を言語化することは、視野の転換や問題の整理につながる可能性がある。

## **4. 病棟再編と同時に行われる変革**

組織構造の改革と同時に行われる複合的な変革により、スタッフはより負担を感じ、看護師長は日々発生する目の前の課題の対応で忙殺されていた。その結果、看護師長はPDCAサイクルを上手くまわせなくなる可能性があった。多くの複合的な変革が行われる際に、看護師長は最も重要な課題を選択してその課題に集中することが経営戦略の一つであり、新しいチームの人間関係、準備や計画、看護の質などの課題に集中していくことが重要であることが示唆された。

## **5. 看護への示唆**

組織構造の改革において、ビジョンの明示、専門家との対話・同様の改革を経験した施設へのヒアリング・同様の改革を経験した看護師長の事例集による情報収集、権限委譲や役割の付与によるスタッフの能力の活用、他者との対話による視野の転換や問題の整理、複数の変革を並行して行うことの検討や課題の選択と集中が、看護師長の重要な看護管理実践であることが示唆された。