

学術情報リポジトリ

病院統合を経験した看護師の認識の変化と看護管理 上の支援

メタデータ	言語: jpn
	出版者:
	公開日: 2014-03-26
	キーワード (Ja):
	キーワード (En):
	作成者: 撫養, 真紀子, 池亀, みどり, 河村, 美枝子, 清水,
	厚子, 志田, 京子, 勝山, 貴美子, 北居, 明, 上野, 恭裕, 青山,
	ヒフミ
	メールアドレス:
	所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00005519

研究報告

病院統合を経験した看護師の認識の変化と 看護管理上の支援

Changes in the awareness of nurses who have experienced hospital mergers and in nursing management support

無養 真紀子¹⁾・池亀 みどり²⁾・河村 美枝子³⁾・清水 厚子³⁾ 志田 京子¹⁾・勝山 貴美子⁴⁾・北居 明⁵⁾・上野 恭裕⁵⁾・青山 ヒフミ⁶⁾ Makiko Muya¹⁾, Midori Ikegame²⁾, Mieko Kawamura³⁾, Atsuko Shimizu³⁾, Kyoko Shida¹⁾, Kimiko Katsuyama⁴⁾, Akira Kitai⁵⁾, Yasuhiro Ueno⁵⁾, Hifumi Aoyama⁶⁾

キーワード:病院統合、看護師、認識、看護管理上の支援 Keywords: hospital mergers, nurses, awareness, nursing management support

Abstract

The objective of this study was analyzed in a qualitative inductive to elucidate changes in the awareness of nurses who have experienced hospital mergers with respect to those mergers, and the nursing management support provided at that time. The subjects were nine nurses employed at hospitals that had undergone mergers. The categories isolated prior in the awareness of nurses to the merger were "surfacing of financial problems," "impressions of the new hospital," and "changes in treatment"; after the merger were "flexible, proactive acceptance of patients," "confusion about nursing duties," "realizing differences in treatment," "tensions with respect to the new hospital"; and one year after the merger were "patients are returning," "having a financial perspective," and "realizing changes in feelings." "Things that did not change after the merger" were also elucidated. During this period, the following types of nursing management support were offered: "clear policies," "immediate decision-making," "backing for development," "efforts to enable exclusive attention to nursing duties," and "stimulation from different professions." These results suggest that, although the subjects were aware of changes in treatment and confusion about nursing duties, nursing management support enabled them to shift to a forward-looking outlook.

要旨

本研究は、病院統合を経験した看護師の統合に対する認識の変化とその際行われた看護管理上の 支援を明らかにすることを目的に、質的帰納的に分析を行った。対象は統合を行った病院に勤務す る看護師9名とした。その結果、統合に対する看護師の認識として、統合前は【新病院への印象】 【経営悪化が表面化】【処遇の変化】、統合後は【医療が変わる】【看護業務の混乱】【処遇の違いを

受付日:2013年9月27日 受理日:2013年12月6日

- 1) 大阪府立大学看護学部
- 2) 医療法人財団 神戸海星病院
- 3) 社会医療法人生長会 阪南市民病院
- 4) 横浜市立大学医学部看護学科
- 5) 大阪府立大学経済学研究科
- 6) 甲南女子大学看護リハビリテーション学部

実感】【新病院に対する葛藤】【統合後も変わらないもの】、統合1年後は【患者が戻る】【気持ちの変化を実感】【経営的な視点を持つ】が抽出された。この間、看護師は看護管理上の支援として【明確な方針】【多職種からの刺激】【成長への後押し】【素早い意思決定】【看護業務に専念できる取り組み】を認識していた。以上のことから、対象者は処遇や医療の変化と看護業務の混乱等を認識していたが、看護管理上の支援により、前向きな仕事への姿勢に変化したことが窺われた。

I. はじめに

厚生労働省(2013)は、超高齢化社会に対応するため、2025年に向けて医療の機能分化と強化を示している。その改革を推進するために、度重なる医療法の改正と診療報酬の改定が行われた結果、主に地域と密着し住民の健康を支えている公立病院は医業収入が減少し、その多くが経営状況の悪化や医師不足など極めて厳しい状況に直面している(総務省、2011)。また、200 床未満の中小規模病院においても、診療報酬の大幅な増額を望むことができず、非常に厳しい経営環境に置かれている。そのようななかで、病院では経営の効率化、病院・診療所への再編成やネットワーク化、経営形態の見直しなど様々な取り組みが行われ、医療の在り方は大きく変化している。

総務省(2011)は、平成19年「公立病院改革ガイドライン」において、民間への事業譲渡等を含めた抜本的な事業の見直しを示した。それ以降で、公立病院改革プランを策定した病院は、2010年が837病院、2012年が928病院と増加している(総務省、2012)。これらの事より、設置主体が異なる病院同士の統合は、病院の健全経営に向けた抜本的な改革案として、また、病院立て直しの選択肢として用いられていると言える。

このような統合は、既に多くの企業で行われており、経営学的な視点から調査、分析がなされている。企業間の統合・合併及び買収は、選択と集中による効率化、経営マネジメントの変革などに効果がある(小野、2010)。しかし、従業員には雇用が削減される傾向にあることや(久保、2008)、合併後に企業文化の衝突が起こること(海野ら、2002)などが指摘されている。

医療界においても、合併は、職員の療養休暇や退職者の出現を招く(岡ら、2010)。また、合併・買収を行った病院では、職員のモチベーションの低下、新しい法人の方針に対する不安が報告されている(工藤、2008)。以上のことから、合併は、職員の職場への定着や離職に影響を与えている可能性が窺われた。これまでの統合・合併に関する研究では、管理職を含む職員を対象にした報告が主であり、看護師を対象に、統合・合併に対する認識、統

合・合併における必要な支援について,詳細に検討 した研究は見当たらない。

看護師長の管理業務には、看護部組織の管理運営への参画などがあり(佐藤、1997)、看護師長は立場上、様々な情報が入りやすい。しかし、看護実践を担う看護師では受身で情報が伝わりにくいことが窺われ、看護管理者と看護師では統合に対する認識が異なる可能性が考えられた。小野(2010)は、企業価値や生産性の向上への担い手は個々の従業員であることを指摘している。2病院を1病院へ統一する統合により職場環境が大きく変化する中で、医療・看護の質を低下させず、現状を乗り切るには、病院職員の多数を占め実践の看護ケアを担っている看護師を対象に統合をどのように認識しているか、また、統合における必要な看護管理上の支援について明らかにすることが重要である。

今後、病院統合は大幅に増加することが見込まれている。先行して統合を経験した病院の看護師の認識を明らかにすることは、円滑な病院統合を進めるとともに、看護の質を維持・向上させる看護管理への一助になると考えられる。

Ⅱ. 目的

本研究では、病院統合を経験した看護師の統合に 対する認識の変化とその際行われた看護管理上の支 援について明らかにすることを目的とした。

Ⅲ.用語の定義

病院統合とは、設置主体が異なる2つ以上の病院 を1つの病院に合わせること。

認識とは、物事を知りその意味を理解すること。 看護管理上の支援とは、病院統合に際し看護師が 認識した組織からの支えや援助である。

Ⅳ. 研究方法

1. 研究デザイン

半構成的面接法による質的記述的研究である。

2. 研究対象

公立病院改革プラン実施状況の調査結果速報(総務省ホームページ平成23年10月31日公表)に公表されている大阪府下の設置主体の異なる病院同士の統合を行い、1年が経過した1病院を選出した。統合後、比較的職場環境が落ち着き、経験したことが想起でき統合を客観的に認識できる時期として、1年が経過した病院を対象にした。対象は、統合した病院に統合前から勤務する看護師9名とした。師長など役職にある看護師は除外した。対象者の選定は、病院の協力が得られた段階で、許可を得て統合前から勤務している看護師の名簿を入手し、ランダム抽出にて行った。

3. データ収集方法と調査期間

方法は、研究への協力の意思が確認された研究対象者へ、半構成的面接を実施した。面接は、対象者が設定した日時に所属病院の個室で行った。面接内容は、事前に承諾を得た上でIC レコーダーに録音した。調査期間は2012年1月~3月である。

4. 分析方法

対象者の語りから逐語録を作成し、作成したデータは次のような手順で分析を行った。分析手順は、①逐語録を丹念に熟読し、病院の統合における看護師の認識と看護管理上の支援内容に着目し、一文または段落ごとにデータを抽出、②抽出したデータの意味を要約し、コード化した、③コード化したデータに基づき意味・内容を忠実に比較検討し、サブカテゴリー、カテゴリーへと抽象度を上げた、④カテゴリー間の関係を検討し、その関係を経時的に図で表した、⑤信頼性の確保は、研究の全過程を通じて、質的研究の経験がある研究者と豊富な看護管理の経験がある看護管理者とともに検討を行いながら進めた。

5. インタビュー内容

インタビュー項目は、「病院の統合で印象的だったこと、統合してよかったと思うこと、大変だったこと、統合の前後で理念や目標がどのように変わったか、統合の前後で仕事の仕方がどのように変わったか、看護師が認識した看護管理上の支援」について自由に語ってもらった。属性は年齢、経験年数、性別、婚姻状況について問うた。

6. 倫理的配慮

対象者へは,研究目的,方法,任意性,匿名性の 確保,プライバシーの保護,不利益を受けない権 利, データの管理の厳守などを説明し, 口頭と書面で同意を得た。また, 病院の統合における内容を語ることで, 動揺や不快を感じた場合には, 途中で中断できることを説明した。本研究は A 大学看護学部研究倫理委員会の承認を得て実施した。

V. 結果

1. 研究対象者の背景

対象者の年齢は 25 ~ 47 歳 (平均 37 歳), 経験年数は 5~24年 (平均 13年) であった。全員が女性で、婚姻状況は既婚が 6名、未婚が 3名であった。

2. 病院統合を経験した看護師の認識と看護管 理上の支援に対する内容

データを分析した結果、看護師の統合に対する認識の変化として、統合前は【新病院への印象】、【経営悪化が表面化】、【処遇の変化】の3カテゴリーが、統合後では【医療が変わる】、【看護業務の混乱】、【処遇の違いを実感】、【新病院に対する葛藤】、【統合後も変わらないもの】の5カテゴリーが、統合1年後では、【患者が戻る】、【気持ちの変化を実感】、【経営的な視点を持つ】の3カテゴリーが抽出された。看護師が認識した看護管理上の支援では、【明確な方針】、【多職種からの刺激】、【成長への後押し】、【素早い意思決定】、【看護業務に専念できる取り組み】の5カテゴリーが導き出された(表1)。以下、[] はサブカテゴリー、「 」は対象者の語りを示す。

1)統合前に抽出されたカテゴリー

(1)【新病院への印象】

このカテゴリーでは、新たな組織が来ることへの期待と現状の体制が残存することへの不安で、[病院に対する不安]で構成されていた。対象者は、「初めに全員に対して、この病院を選んだ説明と、今後どうしたいかもしっかり持ってきた」というリーダーの前向きな姿勢から、「新病院は母体がかなりしっかりしている」と捉え、「病院に対する信頼感」を得ていた。しかし、「病院が潰れようとしている時に大きな病院が来て、また盛り上がることができるのか」や、「医師も看護師も同じようなメンバーがそのまま引き続き、そんな状況で盛り上がるのか」など、[病院に対する不安]を抱いていた。

(2)【経営悪化が表面化】

このカテゴリーは、患者数の減少、病棟の閉鎖、 医師の退職などが生じ、厳しい経営状況の中で、ど

表1 病院統合を経験した看護師の認識と看護管理上の支援に対する内容

	カテゴリー	サプカテゴリー
統合前	新病院への印象	病院に対する信頼感 病院に対する不安
	経営悪化が表面化	立ちいかない経営状況 病院の経営悪化は知っているが他人事
	処遇の変化	公務員へのこだわりはない 処遇の扱いが変わる
統合後	医療が変わる	医療が変わる 行き届いた看護に変化 柔軟で積極的な患者の受け入れ
	看護業務の混乱	退職者が抜けた後の体制の未整備 移行期の業務をこなす大変さ 新たな業務内容の導入による戸惑い 電子カルテで仕事がはかどらない
	処遇の違いを実感	リフレッシュできる休みの確保 有給休暇の扱いが変化 福利厚生面への落差を実感 時間外勤務が発生 給料への不満 家族への負担
	新病院に対する葛藤	新体制に気持ちが追いつかない 意見を取り上げてもらえないことへの不満 新病院を共に創る 自分たちの病院
	統合後も変わらないもの	看護には差がない
統合1年後	患者が戻る	患者が戻る
	気持ちの変化を実感	気持ちの切り替え やりがいを得る
	経営的な視点を持つ	コスト管理の違いを実感 上手くいかないベッドコントロール
看護管理上の支援	明確な方針	しっかりした理念と目標 筋が通った考え方 スタッフの納得を獲得
	多職種からの刺激	活気ある向こうからの医療スタッフ 患者ケアに多職種からの介入
	成長への後押し	学習機会の提供 個人の目標に向けての後押し 人材を育成し組織として活用 管理者からの労いの言葉かけ
	素早い意思決定	意思決定から行動までの早さ 様々な手段による情報提供
	看護業務に専念できる取り組み	看護助手の配置 効果的な業務改善

うすることもできない無力さを示し、[立ちいかない経営状況]、[病院の経営悪化は知っているが他人事] で構成されていた。[立ちいかない経営状況] では、これまでの病院について「民間では考えられ

ないお金の使い方で経営も赤字の状態が続き、潰れるという噂が立っていた」や「病院は閉院しているのと同じような状態」と捉え、病院の経営状況は危機的であると感じていた。しかし、自分のことしか

考えていない医師の存在や経営が危機状態であっても「今まで潰れると言いながらもずるずるとやれてるから、今回もまた誰かがどうにかしてくれるのではないか」と、自ら行動を起こすことなく[病院の経営悪化は知っているが他人事]であった。

(3) 【処遇の変化】

このカテゴリーでは、統合により身分が変化すること、処遇(休日や扶養手当、給料)の違いが発生することを示し、「公務員へのこだわりはない」、「処遇の扱いが変わる」で構成されていた。「公務員という身分を選択し事務職員となる者がいた」が、「あまり身分は気にしていない」と「公務員へのこだわりはない」ことが示された。「処遇の扱いが変わる」では、「公務員から民間病院に変わることで、給料や休みがすごく変わる」など、統合前に処遇が大幅に変わることを認識していた。

2) 統合後に抽出されたカテゴリー

(1) 【医療が変わる】

このカテゴリーでは、患者を受け入れる体制の変 化とともに、提供する医療・看護の在り方が変わる ことを示し、[医療が変わる]、[行き届いた看護に 変化」、「柔軟で積極的な患者の受け入れ」で構成さ れていた。[医療が変わる]では、「常に患者のこと を考える姿勢は今の方が強く感じる」とともに、 「医療者だけでなく患者もチームみたいな所が変 わった」ことを示した。[行き届いた看護に変化] は、「患者がちゃんとわかるようになる」、「統合後 は目配りをする、手を差し伸べる的な感じ、以前よ り細かく一人一人の心の隅まで行き届くサービス」 への姿勢がみられた。また、「柔軟で積極的な患者 の受け入れ]は、「小児から大人までいろいろな患 者を診るようになった」り、「土曜日の診察が始ま り、緊急入院もとるようになった」ことで「市民に とっては診てもらえる時間が延長した印象」と認識 していた。

(2)【看護業務の混乱】

このカテゴリーでは、新しい看護業務が導入され、慣れない業務に従事する戸惑い、新体制が整わないままで多くの業務を抱える困難さで、[退職者が抜けた後の体制の未整備]、[移行期の業務をこなす大変さ]、[新たな業務内容の導入による戸惑い]、[電子カルテで仕事がはかどらない]で構成されていた。[退職者が抜けた後の体制の未整備]は、「正直もう少し体制が整っていると思っていた。まさかみんな辞めていくとは思ってなかった」と、部署によっては、多くの退職者があり物品の場所が分からない、慣れない機材を使用する怖さを示した。ま

た, [移行期の業務をこなす大変さ] は, 診療科の 拡大に伴い, 重症患者が増えたことで病床が不足 し, 大部屋での処置業務の遂行や急変時の対応を余 儀なくされた。看護業務では「毎日が目まぐるしく パソコンを導入します, 看護支援すぐ始めます, 必 要度やりますとか, 展開の速さに対してすごい戸惑 いがあった」など [新たな業務内容の導入による戸 惑い] が生じていた。[電子カルテで仕事がはかど らない] は, パソコンの台数の不足や慣れない手技 で時間外勤務となる状況がみられた。

(3) 【処遇の違いを実感】

このカテゴリーでは、統合後、度重なる時間外勤 務の発生、福利厚生と処遇(休日、給料)の悪化を 示し、「リフレッシュできる休みの確保」、「有給休 暇の扱いが変化], [福利厚生面への落差を実感], [時間外勤務が発生], [給料への不満], [家族への 負担〕で構成されていた。休日は、日数と共に連休 が少なくなり、「休日が身体を休ますだけとなり、 リフレッシュしにどこかへ行こうと思っても、次の 日が仕事だったらしんどい」と感じ、心身ともに [リフレッシュできる休みの確保] を求めていた。 また、「有給休暇が少ないのですぐに欠勤扱いとな り、有給休暇時の手続きも自分でしないといけな い」など[有給休暇の扱いが変化]していた。ま た、[福利厚生面への落差を実感]では、「公務員の 時は福利厚生面について、何も申請しなくて自動的 に入ってくる」など、これまで当たり前のように取 得していた福利厚生が統合によって変わり、大きな ギャップを感じていた。そして、統合前より、給料 が下がり [給料への不満] を示した。対象者は、日 常的に業務量が多くなり[時間外勤務が発生]し、 時間に余裕がない状況から、「子どもたちとか家族 に迷惑をかけ、家族との間でかなりピリピリした」 と [家族への負担] を感じていた。

(4)【新病院に対する葛藤】

このカテゴリーでは、統合による不満や戸惑いと対峙しながら、職員一丸となり新病院を創るという、相反する思いが交錯する状況を示し、[新体制に気持ちが追いつかない]、[意見を取り上げてもらえないことへの不満]、[新病院を共に創る]、[自分たちの病院]で構成されていた。統合により新体制になることで、「ついていけないという気持ち、開院の日程に押され自分の気持ちが流されている」、時間が経つごとに「何のためにこんなに頑張っているのか疑問になる」など [新体制に気持ちが追いつかない] 状況がみられた。看護業務では、チームや組織として現場の問題解決を進めていくことに消極的で、[意見を取り上げてもらえないことへの不満]

を感じていた。一方で、以前の病院とは違い「一緒にやっていく感じや意見を取り入れてくれて」、[新病院を共に創る] 雰囲気を実感していた。そして、「誰かが行ってくれるではなく自分たちで何とかしないといけない」という [自分たちの病院] としての思いを持っていた。

(5)【統合後も変わらないもの】

このカテゴリーでは、一貫した看護に対する姿勢であり [看護には差がない] で構成された。[看護には差がない] は、看護について「厳しいなと思う面もあるが、看護するには病院によってそんなに差はない」、「行っている看護ケアは変わらない」と、実践している看護自体は変わらないと捉えていた。

3) 統合1年後に抽出されたカテゴリー

(1)【患者が戻る】

このカテゴリーは、これまで病院から離れた患者が徐々に戻り始めるという良い感触を示し、[患者が戻る]で構成されていた。[患者が戻る]は、「遠いところに行かないといけなかった人たちがちびちび帰ってきた」り、「近所に病院があるといいという言葉を時々聞く」が示された。

(2) 【気持ちの変化を実感】

このカテゴリーでは、仕事に対する姿勢や思いを示し、「気持ちの切り替え」、「やりがいを得る」で構成されていた。「気持ちの切り替え」は、「とりあえずボーナスをもらうまで働く」など、短期で仕事の継続を考えていたが、1年が経過したことで「ここまで来たからもう少し頑張ってみよう」と長期的に仕事を継続する様子がみられた。また、統合という厳しい現実の中で、「しんどいし忙しいにもつながるけど、いろいろな患者から学びやりがいが出てきた」と述べ、看護実践を通して「やりがいを得る」ことが出来ていた。

(3)【経営的な視点を持つ】

このカテゴリーでは、効率的な物品管理やベットコントロールを行い、利益を追求することで、[コスト管理の違いを実感]、[上手くいかないベッドコントロール] で構成されていた。[コスト管理の違いを実感] は、「物品も贅沢なものからコストの安いものへ変わり」、「特殊な物品の希望は通らず一括されている」ことが示された。また、「上手くいかないベッドコントロール」は、ベッドコントロールを看護管理者が行うことになり、「看護師からはやりにくい部屋替えがある」、「部屋の采配をもっと見てほしい」など、課題が示された。

4) 看護師が認識した看護管理上の支援

(1)【明確な方針】

このカテゴリーは、統合前からスタッフの理解が得られるような明確な理念・目標を示し、一貫した姿勢で統合への成功に導く看護管理者の関わりで、[しっかりした理念と目標]、[筋が通った考え方]、[スタッフの納得を獲得]で構成されていた。[しっかりした理念と目標]は、「統合前よりしっかりとこの病院を選んだという説明、何を大切に医療を行っていくか」を示していた。[筋が通った考え方]は、「これからどのようなことが行われるか」を明確にしていた。また、対象者は、看護管理者の[しっかりした理念と目標]を拠りどころに、「医療としてはやっぱりそのほうがいいと思う」という[スタッフの納得を獲得]という支援を得ていた。

(2)【多職種からの刺激】

このカテゴリーでは、共に働く多職種からの支援について示され、[活気ある向こうからの医療スタッフ]、[患者ケアに多職種からの介入] で構成されていた。対象者は、新病院から来たスタッフについて、「事務方もすべてのスタッフがみんなプロ意識を持って仕事をしており、モチベーションが違う」と認識し、多職種が各専門領域に積極的に関わり [活気ある向こうからの医療スタッフ] の存在により、これまでの病院との違いを感じていた。また、多職種からは、「いろんな方向から専門性の高い情報を取ってきてくれて、こうしていこうか」というように、[患者ケアに多職種からの介入] が積極的に行われていた。

(3) 【成長への後押し】

このカテゴリーでは、組織と個人が成長するため に必要な支援に関することで、[学習機会の提供]。 [個人の目標に向けての後押し]. [人材を育成し組 織として活用」、「管理者からの労いの言葉かけ」で 構成されていた。[学習機会の提供] は、「新しい情 報により今まで提供してきた看護技術を振り返る」 や「コメディカルからの勉強会が増えた」と、現在 の問題を解決するための機会を得ていた。また. [個人の目標に向けての後押し] は,「やりたいこと は取りあえず目標さえ持っていれば叶えてくれる」 や「認定を取りたいとか希望すれば道を開いてくれ る」であった。統合後は、組織全体で「若い人をど んどん育て病院のパワーとして活用する」といった [人材を育成し組織として活用] する姿勢へと変化 していた。一方で、「多分、しんどいのは皆一緒で 課長たちも同じようにしんどかったと思う。その中 でちょっとねぎらいの言葉があると、気持ちの上で 救われたのかな」と、対象者は「管理者からの労い の言葉かけ〕を求めていた。

(4) 【素早い意思決定】

このカテゴリーでは、委員会活動を通して、決定から行動までが迅速で現場のニーズにタイムリーに対応出来ていることを示し、[意思決定から行動までの早さ]、[様々な手段による情報提供]で構成されていた。[意思決定から行動までの早さ]は、「委員会でこうしたい、こうやろうとなると、すぐにそこの場で、じゃあどうぞみたいな感じで決まっていく」や、処置や検査に使用する必要物品も「必要時、結構すぐにくる」と捉え、速やかな対応が為されるようになったことを示した。情報の伝達は、これまでほとんどが口頭であったが、統合後、看護支援システムによる書面やメール、会議やカンファレンスの開催など [様々な手段による情報提供]に変化したと捉えていた。

(5)【看護業務に専念できる取り組み】

このカテゴリーでは、看護助手の採用、積極的な 多職種への業務移譲に関することで、「看護助手の 配置」、「効果的な業務改善」で構成されていた。 [看護助手の配置] は、「患者の移動や基本的な清潔 援助、おむつの交換をしてもらえて」その結果、 「重症患者に専念できケアの仕方が変わった」と捉 えられていた。また、新病院では、これまで習慣化 された業務を見直すとともに「看護師が全部まか なっていた業務をコメディカルに分担」するなど [効果的な業務改善] が行われていた。

5) 看護師の認識の変化と看護管理上の支援についてのカテゴリー間の関係性

対象者は、統合前に【経営悪化が表面化】し存続 困難であることを察知し、統合する【新病院への印象】と厳しい【処遇の変化】を実感する段階から、 統合後に患者を中心とした病院方針へ変化したこと を踏まえ、体制が変化し【医療が変わる】ことで 【看護業務の混乱】が生じる中で、改めて看護師自 身への【処遇の違いを実感】していた。統合後の1 年間で【患者が戻る】、看護師自身も【経営的な視 点を持つ】ように変化していたが、一方で【新病院 に対する葛藤】とやりがいを感じる【気持ちの変化 を実感】の間で揺れていた。この間、対象者は、看 護管理上の支援として【明確な方針】を示しなが ら、【成長への後押し】、【素早い意思決定】、【看護 業務に専念できる取り組み】を行い、また【多職種 からの刺激】など新病院の組織文化から【気持ちの 変化を実感】へ後押しを受けていたと認識してい た。さらに、患者への看護自体は変わらないなどの 【統合後も変わらないもの】により支えられていた (図1)。

VI. 考察

1. 統合前から統合後における看護師の認識の変化と看護管理上の支援

給料や労働条件では、統合前に【経営悪化が表面 化】、【処遇の変化】、統合後に【処遇の違いを実感】 が抽出された。多くの対象者は、統合後、給料が下 がったことによる不満、休日が減り福利厚生面の悪 化、時間外勤務が発生し過重労働による負担などを 実感していた。企業における合併・買収が従業員に 与える影響に関しては、合併前から人員の削減を行 うなどの対策により、合併後に処遇面の悪化などは 報告されていない(久保、2008)。しかし、医療界 では、医療法で病院及び療養病床を有する診療所に おいて必要な人員の標準が示されており、人員の削減等で経営改善を図ることは難しい現状にある。そ れを改善するには、急性期から療養型へと事業規 模・形態の見直し、人件費など経費削減・抑制対

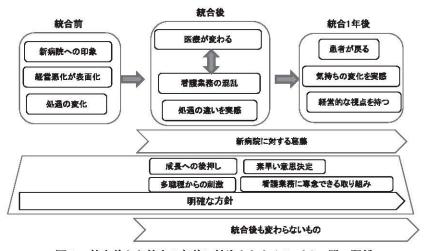


図1 統合前から統合1年後に抽出されたカテゴリー間の関係

策,新しい事業拡大など収入の増加・確保対策など の方法がある(総務省,2012)。今回は,一般病院 として事業形態は変えず設置主体を変更したため、 給料や処遇の見直しと新たな事業拡大という方策が とられ,その結果,給料や福利厚生など処遇面の悪 化と時間外勤務の発生を招いた。それを緩和するた め,看護管理者は,[看護助手の配置]や他職種へ の業務委譲など[効果的な業務改善]という【看護 業務に専念できる取り組み】を行った。【看護業務 に専念できる取り組み】とは,現場に即した管理者 が行う新しい創造的な発想と方法である(中西ら, 2007)。労働条件の改善が見込めない中で,【看護業 務に専念できる取り組み】は,業務量の軽減と職務 に専念できる環境作りと言える。

統合前の【新病院への印象】では、[病院に対す る不安]と[病院に対する信頼感]が導き出され た。対象者は、十分に現状が知らされていないこと から統合の実態が見えず、「潰れようとしていると きに盛り上がることができるか」など「病院に対す る不安]を抱いていた。一方、看護管理者による [しっかりした理念と目標], [筋が通った考え方] という【明確な方針】は、「新病院は母体がしっか りしている」という [病院に対する信頼感] につな がっていた。したがって、統合において、対象者に は[しっかりした理念と目標]を基に、具体的な方 策を[筋が通った考え方]で示し,納得を得ること が [病院に対する不安] を軽減し、[病院に対する 信頼感]につながることが示唆された。Robbins (2005) は、リーダーシップ理論で、リーダーが目 標達成に必要な方向性や支援を与えることが集団や 組織の全体的な目標にかなうと述べている。【明確 な方針】は、統合前の不安な状況では目指すべき方 向を示し、統合後は迷った時や困った時の指針とな ることが考えられ、看護管理者が【明確な方針】を 常にスタッフへ浸透させることが重要であると言え る。

統合後、ほとんどの対象者は【看護業務の混乱】 により、過重労働や慣れない業務に追われ、身体 的・精神的な負担を感じていた。日本に先駆けて病 院の合併・再編成を行った海外の医療施設では、新 たな業務の発生により仕事量の増加、安全性の低下 を招き、看護業務に支障を来していた(Aiken. et al., 2000)。本研究でも、[移行期の業務をこなす大 変さ]、[新たな業務内容の導入による戸惑い]、[電 子カルテで仕事がはかどらない]が抽出され、先行 研究(Aiken. et al., 2000)と類似した結果であっ た。新たな業務を取り入れる変革の過程において、 上泉ら(2007)は、スタッフが反論できる機会を提 供しながら合意を形成し、 計画的に変革を実施する ことの重要性を指摘している。対象者は、【素早い 意思決定』を認識する一方で、「病棟の問題がその ままで解決されていない」など「意見を取り上げて もらえないことへの不満」を持っていた。したがっ て、【素早い意思決定】では、スタッフを計画の段 階から参加させ、意思決定からスタッフの意見を聞 きながら共に進めていくことの重要性が明らかに なった。また、先行研究では、統合を乗り越えるた めには、患者中心のサービスを提供する体制を整え ること (Lees. et al., 2003). 職員の能力開発を支援 すること (Chen, 2008) が非常に効果的であったと 述べている。これらは、本研究で見出された【成長 への後押し】、【看護業務に専念できる取り組み】に 相当していた。【成長への後押し】とは、[学習機会 の提供], [個人の目標に向けての後押し], [人材を 育成し組織として活用]という教育的な支援と、 [管理者からの労いの言葉かけ] という情緒的な支 援であった。統合を進めるには、【看護業務に専念 できる取り組み】として看護助手業務の導入や業務 整理を行うとともに、積極的に【成長への後押し】 を支援することが重要であると言える。

【医療が変わる】では、[柔軟で積極的な患者の受 け入れ]という診療体制の変化と患者を中心とした 方向へ [医療が変わる] というサブカテゴリーで構 成されていた。【医療が変わる】は、働く職員のモ ラルを向上させモチベーションを高める効果がある ことを指摘している (厚生労働省, 2006)。統合前 は医師や同僚との関係が主であったが、【医療が変 わる】ことで、「医師や同僚だけでなく、リハビリ や薬剤師とも話したり」、多職種との関係が抽出さ れ、【多職種からの刺激】を受けていた。多職種と 同じ目標に向かって協働することは、対象者のモチ ベーションの向上につながることが考えられた。多 職種と共に実践するチーム医療は、医療提供の在り 方を変えるキーワードとして注目を集めており(厚 生労働省, 2010), 【医療が変わる】方策として, 新 たな枠組みとして取り入れたと言える。対象者は、 「多職種から適切な情報やアドバイスがもらえとも に助け合っている」と述べており、【多職種からの 刺激】が、「新病院を共に創る」につながることが 考えられた。また、患者に合わせた [行き届いた看 護に変化]したことで、対象者は、「わからないこ とをきっかけに新しい知識や技術を習得する」必要 性を感じていた。Mccall. et. al., (1988) は, 成人は 新しいスキルを獲得する必要がある時に学ぶと述べ ており、対象者は「日々の問題を解決する」ため [学習機会の提供] と、「やりたいことは取りあえず

目標さえ持っていれば叶えてくれる」など、細やかな [個人の目標に向けての後押し] という支援を受けていた。

【新病院に対する葛藤】として、対象者は「新体制に気持ちが追いつかない」思いを抱いていた。病院の合併・統合では、職員の不安や情緒的な消耗がみられることから、変革のプロセスで起こる心理的・感情的変化に留意することを指摘している(Woodward, et al., 1999)。対象者は、「管理者からがんばっているとか、ちょっとした声かけが有ると救われる」と述べ、情緒的支援として「管理者からの労いの言葉かけ」を希求していた。撫養ら(2011)は、上司が行う「賞賛や労いの言葉かけ」が、看護師の仕事意欲につながることを報告している。新たな統合という変化の中で、対象者には、上司が率先し積極的に不安や心配ごとへの声かけや、個々の状況や資質に応じた適切な承認を行うことの重要性が窺われた。

統合前から継続するカテゴリーとして、【統合後も変わらないもの】が抽出された。対象者は、統合後、処遇など環境面は悪化したが、看護師としてやるべきことは決して手を抜かず、以前と同様に看護実践を行っていることを表し、職業の継続を支えるカテゴリーと考えられた。

2. 統合 1 年後における看護師の認識の変化と 看護管理上の支援

統合1年後は、【患者が戻る】、【気持ちの変化を 実感】、【経営的な視点を持つ】が抽出された。【患 者が戻る』は、自らが行ったことが上手くいったと いう成功体験であり、撫養ら(2011)が示す【仕事 の成果の確認】と類似していた。また、【気持ちの 変化を実感」は、仕事を通して得られる感情で、外 からの圧力でなく自ら仕事をしようとする意欲であ る。Deci & Flaste (1995) は、「自ら学ぶ・やる意 欲」を内発的動機づけとし、【気持ちの変化を実感】 は、それ自体が報酬であり、重要な内発的動機づけ と考えられた。統合前は、統合について否定的なイ メージを抱いていたが、統合後は【患者が戻る】、 【気持ちの変化を実感】という肯定的なイメージに 変化していた。そこには,従来通りの金銭的報酬に 当たる物理的インセンティブ(報酬)から脱却し, 看護管理上の支援である【明確な方針】を示すな ど、様々なインセンティブが対象者の仕事へのモチ ベーションにつながることが示された。また、統合 1年後に【経営的な視点を持つ】が抽出され、対象 者は日々に使用する物品が安価になり経営意識を持 つことや、ベットコントロールによる入院の受け入

れを行い、経営的努力をしていた。経営については、以前の病院ではほとんど知らされていなかったが、統合後は実践において看護師個々が携わる方向に変化していた。看護管理者は、カンファレンスや会議の中で経営の【明確な方針】についての情報を提供し、スタッフへ現状をフィードバックしていた。それにより、対象者は経営に携わっているという意識を持ち、日々目標を実現するため経営への努力を行うことが示唆された。

3. 本研究の限界と今後の課題

本研究で抽出された結果は、統合1年が経過した 1病院のデータであり、統合の方法やデータ収集の 時期により新しいカテゴリーが抽出される可能性が ある。また、統合1年後に継続している看護師から のデータであるため、今後は、対象人数を増やし、 より信頼性の高い結果を得るとともに、退職した看 護師からもデータ収集を行い、検討を加える必要が ある。現在、様々な形態で統合が行われている中 で、看護師の統合に対する認識の変化と必要な看護 管理上の支援を明らかにすることは、今後、統合を 行う看護管理者へ新たな知見を提供することができ ると考える。

Ⅵ. 結論

本研究は、病院統合を経験した看護師の統合に対 する認識の変化とその際行われた看護管理上の支援 について明らかにすることを目的とした。その結 果、統合に対する看護師の認識として、統合前は、 【新病院への印象】、【経営悪化が表面化】、【処遇の 変化】が導き出された。統合後は【医療が変わる】 により、【看護業務の混乱】が出現するとともに、 改めて【処遇の違いを実感】していた。一方、【統 合後も変わらないもの】も抽出された。この間、看 護師が認識した看護管理上の支援では【明確な方 針】、【多職種からの刺激】、【成長への後押し】、【素 早い意思決定』、【看護業務に専念できる取り組み】 が導き出された。統合を通して、【新病院に対する 葛藤】を抱きながらも、統合1年後は【患者が戻 る】、【気持ちの変化を実感】、【経営的な視点を持 つ】を示した。統合では、医療の変化により看護業 務の混乱を来していた。その間、明確な方向性を示 すなどの看護管理上の支援は、看護師の仕事への前 向きな姿勢につながることが示唆された。

籍擴

本研究にご協力いただきました看護管理者、対象

者の皆様に深く感謝申し上げます。本研究は大阪府立大学 21 世紀科学研究機構で遂行している研究の一部である。

斌文

- Aiken, L.H., Clarke, S.P., Sloane, D. M. (2000): Hospital restructuring: does it adversely affect care and outcomes?. The Journal of Nursing Administration, 30 (10), 457-65.
- Chen, Y.C. (2008): Restructuring the Organizational Culture of Medical Institutions: A Study on a Community Hospital in the I-Lan Area. Journal of Nursing Research (Taiwan Nurses Association), 16(3), 211-219.
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1995)/櫻井茂男 (1999): 人を伸ばす力. 27, 211, 290-291, 新曜社, 東京.
- 上泉和子著/中西陸子著編 (2007): 看護サービス管理 第 3 版. 1-2, 43-46, 医学書院, 東京.
- 久保克行(2008):特集組織再編(M&A)と雇用・人事管理・労使関係. 日本労働研究雑誌, 570(1), 14-26.
- 工藤高(2008): 友好的な病院M&A戦略~地域医療の教世主になりながら事業拡大を実現する~. 月刊/保険診療, 63(9), 40-44.
- 厚生労働省(2006): 自治体立病院の現状と再編成・統合へ のニーズ(要因・背景). http://www.mhlw.go.jp/topics/ 2006/03/dl/tp0301-1-01.pdf. (平成 25 年 11 月 6 日確認)
- 厚生労働省(2010):「チーム医療の推進に関する検討会」報告書. http://www.mhlw.go.jp/shingi/2010/03/dl/s0319-9a. pdf(2013年8月10日確認)
- 厚生労働省 (2013): 第 10 回社会保障制度改革国民会議資料. http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000030 swa-att/2r98520000030tlr.pdf. (平成25年8月22日確認)

- Lees, M., Taylor, G. (2004): Mergers and the New Workplace: The Effects of a Merger of Two Emergency Departments on Nursing Staff. Journal of Health & Human Services Administration, 26 (4), 470-484.
- Mccall, M. W., Lombardo, M. M., Morrison, A.M. (1988): Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job. 121-147, The Free Press, New York.
- 撫養真紀子, 勝山貴美子, 尾崎フサ子, 他. (2011):一般病院に勤務する看護師の職務満足を構成する概念. 日本看護管理学会誌, 15(1), 57-65.
- 岡ユカ, 宇津徹子, 宮本裕美, 他. (2010): 合併に伴う 3 病 院間の職場環境の分析と検討 職務満足と組織風土の関 係より. 日本看護学会論文集看護管理, 40, 78-80.
- 小野伸一 (2010): わが国 M&A の現状と課題. 経営のプリ ズム, 76, 20-40.
- Robbins, S.P. (2005)/高木晴夫 (2009): 組織行動のマネジメント、93, 268, ダイアモンド社, 東京.
- 佐藤貴美子 (1997): 婦長業務遂行状況の評価. 日本看護管 理学会誌, 1(1), 49-60.
- 総務省 (2011): 公立病院改革ガイドライン (平成 19年 12月 24日付総務省自治財政局長通知). http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/c-zaisei/hospital/pdf/071224_zenbun.pdf (平成 25年8月23日確認)
- 総務省 (2012): 公立病院改革プラン実施状況等の調査結果 (平成 22 年 12 月 24 日付総務省報道資料). http://www. soumu.go.jp/menu_news/s-news/38753.html (平成 25 年 7 月 15 日確認)
- 海野素央, 鈴木了符子(2002): 企業合併と「異文化」. 62-89, 学文社, 東京.
- Woodward, C. A., Shannon, H. S., Cunningham, C. et al., (1999): The Impact of Re-engineering and other Cost Reduction Strategies on the Staff of a Large teaching Hospital: a Longitudinal Study. Medical Care, 37 (6), 556-569.