HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	看護師長が行う中途採用看護師の職場定着に向けてのサポート
著者	佐瀬，美恵子；Sase，Mieko
引用	北海学園大学大学院経営学研究科　研究論集(19)：25-34
発行日	2021-03

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

看護師長が行う中途採用看護師の職場定着に向けてのサポート

佐　瀬　美恵子

1．はじめに

本研究は、病棟看護師長が行っている中途採用看護師（以下、中途採用者）の職場定着を図るためのサポート内容を明らかにするために、既存のデータから有効な要因を抽出し検証を行った。

看護職の将来ビジョンについて、「第７次看護職員需給見通しに関する検討報告会」（厚生労働省 2011）は、団塊の世代が後期高齢者となる 2025 年には約３万人～13 万人が不足すると予測している。超高齢化社会の到来、診療報酬の改定（2006）[1] による「７対１看護配置」は、新たな看護師の需要をもたらした結果となったと考えられる。また、看護職の離職率は「病院看護師実態調査」（日本看護協会 2019）によると、近年は 10.9％とほぼ横ばい傾向である。内訳として既卒看護師（中途採用者）の採用年度内の離職率は 17.7％と、新卒離職者 7.8％に比べ２倍以上と高く、統計的なデータが存在する 2008 年からこの傾向は変わらない。看護師の離職の推移は表１に示す。結果として、看護師の需要は増加しているうえに離職率はほぼ変わらないことから、求人倍率は年々増加傾向にあり医療現場の慢性的な看護師不足の実態を反映していると考えられる。また、１つの課題として中途採用者の新たな職場への定着困難さが明らかになっている。

日本看護協会（2006）は、将来的に進行する少子高齢化において看護師の養成数増は現実的でなく、労働条件の根本的な改善なくして再就業促進もおぼつかない実状を踏まえ「確保対策」から「定着促進対策」へ軸足を大きくシフトし、再就業後の支援強化を戦略的な取り組みの１つとしている。

看護職の再就業実態調査（都道府県ナースセンター 2012）によると、再就職後に「悩みや不満がある（あった）」と７割が回答している。内容としては「勤務形態」31.5％、「雇用形態」24％「職場でのいじめや嫌がらせ」19.2％、「上司との関係」18.9％が上位を占め、困難さが多岐にわたっている。また中途採用者の職務継続理由については、「他者との関係性が良い」「同僚との関係性が良い」が上位を占めている。中途採用者の職場定着において人間関係が重要な要因であると考えられる。そのため、中途採用者の職場定着を図るためには、職場における「人間関係」のサポートが重要であると考えられる。しかし、中途採用者の再就職後のサポート体制としては、新人看護師のように現任教育の努力義務化やガイドラインなど制度的な教育体制は存在しない。中途採用者のサポートの多くは、配属先の看護師長の裁量に任されているため実態を把握することが難しい。そこで、近年は中途採用者の早期離職[2] が改善されない問題意識から、中途採用者に関する研究が徐々に増加傾向にある。

本研究は、看護師長が行う中途採用者の職場定着を図るためのサポート内容を明らかにする。中途採用者の早期離職の背景として、新たな職場の人間関係は課題であるがサポートについては十分明らかにされていないと考える。先行研究では中途採用者個人について議論されているが、配属先の看護師長からのサポートについて論じ

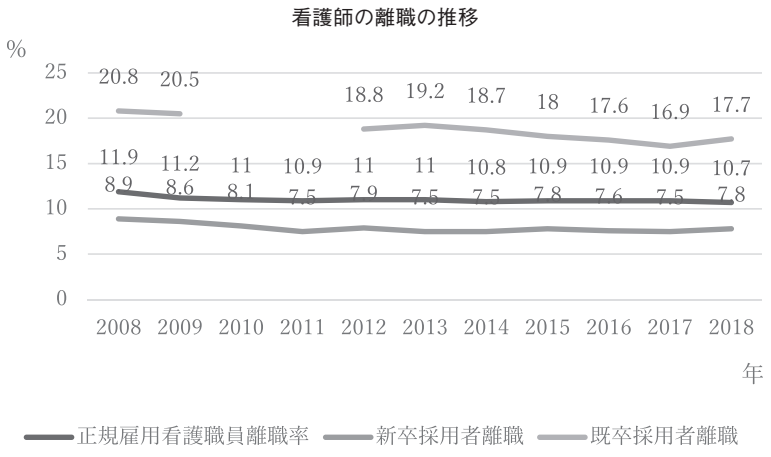
表１　看護職の離職の推移

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
正規雇用看護職員離職率	11.9	11.2	11	10.9	11	11	10.8	10.9	10.9	10.9	10.7
新卒採用者離職	8.9	8.6	8.1	7.5	7.9	7.5	7.5	7.8	7.6	7.5	7.8
既卒採用者離職	20.8	20.5	＊	＊	18.8	19.2	18.7	18	17.6	16.9	17.7

病院看護師実態調査（日本看護協会）より作成

[1] 2006 年の診療報酬改定において、入院収入の前提となる看護師の配置基準が改定され、最も配置数を厚めとした「７対１」入院基本料が創設された。

[2] 早期離職とは、一般的には入職後３年以内で離職を意味することが多いが、この場合は１年以内で離職することを意味する。



られた内容は非常に少ない。看護師長は職場の人材マネジメントの中心的な存在であり、実際的に日常的なサポートが行われているのではないかと考えられる。

そこで、サポート内容を明らかにするために、先行研究から職場定着要因として「職務内容」「職場環境」「生活との両立」「人間関係」の 4 つのカテゴリーを抽出した。更に、「人間関係」カテゴリーの共通の要素には、場における関係性である「居場所」の概念を見出すことができた。実際に現場で中途採用者を預かり、職場定着を図ることに成功した経験のある看護師長のサポートに、「居場所」の存在を実証することで、「人間関係」のサポートを明らかにできるのではないかと考えた。次節で先行研究を検討したうえで仮説を提示し、第 3 節で研究方法、第 4 節で分析結果、第 5 節で結論について述べる。

2．先行研究の検討と仮説の提示

2-1　先行研究

先行研究から、中途採用者の職場定着の困難さについて、①入職前の予測と現実の相違による失望、②新たな技術の習得困難、③サポート不足から生じる不安、④経験者として扱われるジレンマ、⑤中途採用者特有の再組織化の課題に整理できた。

①入職前の予測と現実の相違による失望

京田（2010）は、中途採用者は、再就職後の初期の困難と実際とのギャップから生じる自尊感情の低下などにより職務継続が困難となっている実態があることを明らかにした。伊東（2011）も同様に、転職前に行う予測と転職後の現実との相違は中途採用者の失望につながるために、早期に組織へ期待を持ち続けられるような支援が必要である事を示唆している。鈴木（2017）は、再就業看護師の「再就業の満足感」は職務環境・職務内容の「予想と現実との負の不一致」の影響を受けていることを明らかにした。

②新たな技術の習得困難

高島（2017）は中途採用者の組織参入時の困難は、医療の高度化、患者の高齢化、健康問題の複雑化など求められる知識やスキルの幅が広く、専門化している課題の高さを明らかにした。小川（2009）は、中途採用者は年齢、経験、臨床実践能力が様々であり、医療器械、新薬、医療制度の改正、医療安全対策、感染対策、電子カルテの導入など環境の変化に、若いころ習得した古い知識が邪魔となり新たな技術の再習得の困難さを指摘している。

③サポート不足から生じる不安

石井（2003）は、転職者の入職時の不安について「未経験な分野に対する不安」「職場の溶け込みに対する不安」、「自己の経験に対する戸惑い」、「オリエンテーション時の不満」、「生活環境の変化による戸惑」とサポート不足を明らかにし、克服するためには特定した相談者の存在など職場の人間関係の支援の重要性について述べている。

④経験者として扱われるジレンマ

岡（2009）は、中途採用者は経験者であるため、わからないことを周囲に聞くことや悩みを相談することを躊躇し抱え込みやすい。尾形（2017）も、中途採用者の組織適応課題として「中途採用者なんだから」というような思い込みや被害妄想、遠慮意識というような固有の「意識」は既存社員とのコミュニケーションを停滞させ、仲間意識を構築するのを阻害してしまう可能性があることを示唆している。

⑤中途採用者特有の再組織化の課題

鴻巣（2011）は、新卒者と中途採用者の組織化について比較し、新人看護師との違いとして、中途採用者は仕事の進め方については前職の経験を活かせるが、役割など組織全体に関するものは時間を要していることを明らかにした。尾形（2017）は、中途採用者の固有の適応課題として「アンラーニング」「中途意識の排除」「因果のねじれ現象」「中途ジレンマ」について新人との違いを明らかにし、再組織化はプロセスではなく「変化」のステー

ジで同時に短時間に行動をとりながら課題を克服し、成果を出さなければならない組織適応の難しさを指摘している。

先行研究から、中途採用者は経験者であることによる再就職後の心理的な困難さが明らかになった。職場定着のためにはサポートが重要であると示唆されているが、「人間関係」のサポートの検討は不足していることが明らかになった。また、職場の看護師長のサポートについて論じられた内容は非常に少ない。

2-2　中途採用者の職場定着要因の概念化

中途採用者の職場定着要因を、以下の３段階のプロセスから明らかにした。

第１段階として、「中途採用（既卒）看護師」「職場定着」「職務継続」すべてのキーワードがテーマに含まれている 12 の先行研究から抽出された、職場定着に関係する主要な句を分類する。先行研究については表２に示す。その結果サブカテゴリーとして、〈職務評価〉〈現場の上司の支援〉〈働きやすい職務体制〉〈教育体制〉〈技術指導〉〈支える人間関係〉〈生活との調整〉〈組織に慣れる〉の８つに整理できた。以下、８つのサブカテゴリー内容について説明する。〈職務評価〉には、「実務経験に応じた支援がある」、「訓練と成長の機会がある」、「業務評価と潜在能力の判定」が含まれる。〈現場の上司の支援〉には、「話を聞いてくれる上司の存在がある」、「困った時に頼れる上司の存在がある」が含まれる。〈働きやすい職務体制〉には、「働きやすい職場環境づくり」、「勤務体制を調整する」、「メンタルヘルス体制がある」、「居心地の良い環境づくり」が含まれる。〈教育体制〉には、「教育体制が制度化されている」、「キャリアを考えた教育体制がある」、「メンターの存在」、「教育内容が充実している」が含まれる。〈技術指導〉には、「入職時のオリエンテーション」、「看護技術チェックリスト」が含まれる。〈支える人間関係〉には、「同期の入職者と交流がある」、「現場に相談者がいる」、「思いを共有できる仲間がいる」、「支えられる人間関係がある」、「役割ネットワーク作り」、「皆が感謝してくれる」、「病棟への所属感を感じられる」、「居心地が良い」、「看護師長がスタッフとの人間関係を調整してくれた」、「モデルになる看護師の存在がある」が含まれる。〈生活との調整〉には、「生活と両立できる勤務調整がされた」が含まれる。〈組織に慣れる〉には、「病院のやり方を伝える」、「職場に慣れるまでのサポートがある」、「病院、看護部門の理念・方針の説明」が含まれる。

第２段階として、整理されたサブカテゴリーを巴山(2014)[3] の勤務継続要因にて分類した。その結果、①「勤務と生活の両立」に〈生活との調整〉、②「職務内容」に〈技術指導〉〈職務評価〉、③「職場環境」に〈働きやすい職務体制〉〈教育体制〉〈職場に慣れる〉④「人間関係」に〈現場の上司の支援〉〈支える人間関係〉が含まれる。中途採用者の職場定着要因のカテゴリーとして、「勤務と生活の両立」、「職務内容」、「職場環境」、「人間関係」の４つを明らかにできた。つまり、これらカテゴリーは中途採用者の職場定着のサポートの視点であると考える。職場定着のサポート要因を表３で示す。

2-3　職場定着要因「人間関係」における「居場所」の概念

第３段階として、調査研究にあたり「人間関係」のサポートを一般化されたイメージで具体化するために、共通した概念を抽出した。その結果、職場定要因である「人間関係」の要素と、「居場所」概念の共通性が確認できた。共通項の内容については表４に示す。

先行研究において、場の人間関係として「居場所」概念がある。本研究では、100 以上の先行研究から居場所の概念を 10 の類型化を行った藤原（2010）[4] の「居場所」の定義を用いた。藤原（2010）は、居場所は「居る」という言葉が示す「身体性」を強く含んだ単語であり、単なる「場」ではない日本的なことばであると述べている。居場所を、「社会生活の拠点となる物理的な意味での場」「自由な場」「居心地がよく、精神的に安心・安定していられる場もしくは人間関係」「１人で過ごせる場」「休息、癒し、一時的な避難の場」「役割が与えられる、所属感や満足感が感じられる場」「他者や社会とのつながりがある場」「将来のための多様な学び、体験ができる成長の場」「自己の存在感・受容感を感じさせる場」「安全な場」の 10 分類している。職場定着要因のカテゴリー「人間関係」のすべての要素が、「居場所」の定義に含まれていた。そこで、職場において定着できる「人間関係」を、「居場所」という概念で表現することが可能であると考えられる。つまり、「人間関係」のサポートを「居場所」づくりと表現し、看護師長の中途採用者の職場定着を図るためのサポートについて仮説１が導出された。

仮説１　看護師長は職場定着している中途採用者に対して「居場所」づくりを行っている。

①中途採用者に対して居心地がよく、精神的に安心・安定していられる場作りを行っている。

②中途採用者に対して役割が与えられえる、所属感や満足感が感じられる場作りを行っている。

③中途採用者に対して、存在感・受容感を感じさせる場作りを行っている。

---

[3] 巴山玉連は潜在看護師の再就業後の勤務継続意思に関連する要因として「婚姻状況」「休暇の取得状況」「勤務と生活の両立」「生活全般の満足感」「職務内容」「職場環境」「人間関係」の７項目を明らかにした。

[4] 藤原靖治は「居場所」定義を類型化し、居場所を多様な視点で捉えたうえで「場」を超えた有益性を述べている。

表 2　中途採用者の職場定着に関する先行研究一覧

	出版年	著者	出典	研究タイトル	研究対象者	結果
1	2011	田中千里	神奈川県立保健福祉大学 実践教育センター	30～40 才代独身の中途採用看護師の職務継続意思を支える要因	採用後 1 ～ 2 年未満 30～40 歳　独身	職務継続意思に関連した要素「自分自身の内面にあるもの」「組織システムによるもの」「役割ネットワーク」3 つのカテゴリーを抽出し、要素の関連性を明らかにした。
2	2010	京田寿恵	神奈川県立保健福祉大学 実践教育センター	中途採用の中堅看護師における職務継続に影響する要因について	卒後 3 年以上 再就職後 2 ～ 3 年	職務継続に影響する要因としては「再就職の動機」「入職初期の困惑とギャップ」「経験者としての自覚」「継続を困難にする状況」「継続できた契機」「支える環境」「新たな看護の再構築」「役割にたいする感情の変化」8 つのカテゴリーの抽出と職務継続には「継続できた契機」「支える環境」が重要である。
3	2014	鈴木小百合	順天堂大学医用看護学部	中小規模病院の中途採用看護師が入職後に感じた困難と職場継続の要因	臨床 3 年以上　再就職後 1 年以上	職務継続の要因には「その都度自分から聞く」「ここのやり方に自分を合わせる」「状況を見ながら自分の考えややり方を表現する」「思いをできる仲間の存在」「相談者の存在」「個々の状況に配慮した勤務の調整」「理解してくれる家族の存在」「仕事にやりがいを感じる」8 つのカテゴリーの抽出しされ「仕事のやりがいを感じる」がその根底にある。
4	2007	後藤瑠美他	看護教育	看護師の再就職者における困難乗り越え体験の構造	再就職後 2 年以内	再就職者の困難を乗り越え構造として、働きやすい環境として「働きやすい職場」「自分が望む指導体制」「チームに入れたという実感」、経験力として「コーピング行動」「前向きな気持ちの切り替え」「自己学習」があり、促進要因として「尊敬・信頼できる看護師の存在」がある。
5	2011	伊東美奈子他	日看管会誌	中堅看護師が転職前に行う予測と転職後に遭遇する現実との相違の構造	臨床経験 5 年看護師 1 回の転職経験	中堅看護師が転職前に行う予測は「転職の理由」「転職先の吟味」「期待の抑制」から形成される「転職への期待や肯定的なイメージ」「転職後に起こりうることに対する予期的な懸念」であり、転職後の現実には「予想や期待と相違する現実」「予想を超えた現実」があり新人看護師とは異なるリアリティショックがあることを示唆する。
6	2003	石井由紀	神奈川県立看護教育大学校	転職者の入職時のストレスと克服・解決方法	転職経験者 1 年以上の勤務	転職経験者の職場移動時のストレスは「未経験な分野に対する不安」「職場の溶け込みに対する不安」「自己の経験に対する戸惑い」「オリエンテーション時の不満」「生活環境の変化によるとまどい」5 つのカテゴリーの抽出と克服するには「人間関係」と「職場環境」があった。
7	2012	半田光代	神奈川県立保健福祉大学 実践教育センター	中途採用された看護師の職務環境に認識に対する実態調査	中途採用者 入職後 2 年目未満	中途採用者が新たな職務環境での認識として「求めている教育」「転職したことで感じた思い」「中途採用者の強み」「マッチングした環境」「退職に至った背景」の 5 つのカテゴリーの抽出された。
8	2014	持田容子他	日本看護学会論文集	中途採用看護職の職務を継続できた要因	再就職後 1 ～ 3 年未満	中途採用者の職務を継続できた要因は「周りの人のサポート」「居心地が良い」「みんなが理解してくれる」であり、指導を受けながら自分の経験や看護観が活かされ、キャリアアップできる環境、WLB を満たす環境作りが重要であることが示唆された。
9	2012	栗原美穂他	日本看護学会論文集	中途採用者が入職 1 年以内に求めるサポート	入職後 1 年以内の中途採用者	入職後 1 年以内に求めるサポートとしては「入職時のオリエンテーションによるサポート」「配属直後のサポート」「スタッフとの関りを通したサポート」「教育ニーズへのサポート」「同期との交流の場」5 つのカテゴリーと 16 のサブカテゴリーが抽出された。
10	2014	小西由紀子他	日看管会誌	看護職に置ける再就職者の組織社会科の様相	再就職後 1 年	再就職者の組織社会科の様相として「規範・価値観の相違に困惑する」「実務経験のある新人という微妙な立場に戸惑う」「職場の中で孤独を感じる」「先ずはここのやり方を取り入れる」「職場の中の自分の位置づけを探る」「スタッフとの関係を作る」「折り合いをつけて受け入れる」「職場における自分の役割を理解する」「組織の一員としての実感を得る」「実務経験に応じた細やかな支援」「今はここで続けることを選択」11 カテゴリーの抽出と再就職後 1 年間の支援のあり方と重要性が示唆された。
11	2016	田垣美紀子	日本看護学会論文集	既卒看護師の組織再社会化	再就職後 1 年以上 10 年未満　育成指導看護師師長	既卒看護師の組織社会化の過程で既卒看護師と育成指導看護師と師長の支援に乖離があった。乖離を予防するためには支援内容を既卒看護師と共に考えていく姿勢が大切である。
12	2012	飯尾美和他	日本看護学会論文集	看護職員離職経験者の離職要因に関する実態調査	病床数 20 床以上の病院 再就職した看護職	仕事と自己の生活との両立や自己実現に向けて「離職」で移動している。離職防止のためには WLB、メンタルヘルスサポートの強化、看護職員を取り巻く人間関係を良好にするための病院全体の取り組みが必要である。

表 3　中途採用者が考える職場定着のサポート要因　29 項目

カテゴリー	サブカテゴリー	意味ある文節
職務内容	職務評価	1．実務経験に応じた支援がある
		2．訓練と成長の機会がある
		3．業務評価と潜在能力の判定
	技術指導	4．入職時のオリエンテーション
		5．看護技術チェックリストがある
	組織に慣れる	6．病院のやり方を伝える
		7．職場に慣れるまでのサポートがある
		8．病院、看護部門の理念・方針の説明
職場環境	働きやすい職務体制	9．働きやすい職場環境づくり
		10. 勤務体制を調整する
		11. メンタルヘルス体制がある
		12. 居心地の良い環境作り
	教育体制	13. 教育体制が制度化されている
		14. メンターの存在
		15. 教育内容が充実している
		16. キャリアを考えた教育体制がある
人間関係	現場の上司の支援	17. 話を聞いてくれる上司の存在がある
		18. 困った時に頼れる上司の存在がある
	支える人間関係	19. 同期の入職者と交流がある
		20. 現場に相談者がいる
		21. 思いを共有できる仲間がいる
		22. 支えられる人間関係がある
		23. 役割ネットワーク作り
		24. 皆が理解してくれる
		25. 病棟への所属感を感じられる
		26. 居心地が良い
		27. 看護師長がスタッフとの人間関係を調整してくれた
		28. モデルになる看護師の存在がある
勤務と生活の両立	生活との調整	29. 生活と両立できる勤務調整がされた

表 4　職場定着要因「人間関係」と「居場所」の共通項

職場定着要因「人間関係」	藤原（2010）居場所の定義
話を聞いてくれる上司の存在がある	1. 社会生活の拠点となる物理的な意味での場
困った時に頼れる上司の存在がある	2. 自由な場
同期の入職者と交流がある	3. 居心地が良く精神的に安心・安定していられる場
現場に相談者がいる	4. 一人で過ごせる場
思いを共有できる仲間がいる	5. 休息、癒し、一時的な避難の場
支えられる人間関係がある	6. 役割が与えられる、所属感や満足感が感じられる場
役割ネットワーク作り	7. 他者や社会とつながりのある場
皆が理解してくれる	8. 遊びや活動を行う場、将来のための多様な学び・体験ができる成長の場
病棟への所属感を感じられる	9. 自己の存在感・受容感を感じさせる場
居心地が良い	10. 安全な場
看護師長がスタッフとの人間関係を調整してくれた	
モデルになる看護師の存在がある	

3．分析対象と分析方法

3-1　研究デザイン

看護組織での職務継続に関する経営学的研究であり質的データを用いる。

3-2　調査期間および対象

①調査期間

2019 年 7 月～ 9 月

②調査対象

A 市近隣の自治体病院の看護部に「研究依頼書」を郵送し、同意が得られた看護部長に現場で人材育成に取り組んでいる看護師長を推薦してもらう。配布先の対象病院の選択にあたっては、中途採用者が比較的多い中小規模の病院であること、A 市近隣である地域性、自治体病院であり給与体系、ワークライフバランスの関する制度、教育制度、福利厚生などの類似性から職務制度の違いにおける病院間のバイアスを考慮して、類似性のある病院を選択した。インタビューは中途採用者の育成に携わっている看護師長 8 名とする。質的調査において最低人数であると考えられる。

③研究方法

中途採用者の職場定着における看護師長のサポート内容の実際の関わりについて明らかにするために半構造化面接による質的研究である。インタビューガイドの質問項目は、「居場所」の定義を用いて、具体的でイメージしやすい内容とする。

データの分析方法としては、大谷（2019）の SCAT[5] による質的分析を用いる。

④倫理的配慮

本研究は本学の倫理審査委員会にて承認を得ている。研究対象者には、本研究の目的を十分説明したうえで書面にて同意を得る。また、インタビューは個室にて行い個人のプライバシーを尊重する。インタビュー途中でも研究に疑問が生じた場合は、いつでも中止できることを伝える。また、インタビューが終了した後も、インタビュー内容を取り消すことが可能である旨についても説明をする。インタビュー内容は本人が特定できないようにアルファベットにて明示する。記載内容についても、所属が特定化されると思われる内容については了解を得て省略する。インタビューは 5 年間保存する。研究内容については学会及び紀要について報告する旨について、明文化して研究依頼同意書にてあらかじめ研究依頼の時点で確認をとる。

[5] SCAT（Steps for Coding and Theorization）マトリックスの中にセグメント化したデータを記述し、〈1〉データの中の着目すべき語句〈2〉それを言いかえるためのデータ外の語句〈3〉それを説明するための語句〈4〉そこから浮き上がるテーマ・構成概念の順番にコードを考え付していく 4 段階のコーディング（構成概念）と〈4〉のテーマ・構成概念を紡いでストリートラインを記述し、そこから理論を記述する手続きとからなる分析手法である。

4．分 析 結 果

本研究データは 7 名の看護師長を対象とした。1 名はインタビューが途中で中断されたため条件が満たされないとしてデータとして扱わなかったが、考察の中で内容について一部参考とした。基本属性を表 5 で示す。

対象とした看護師長としての経験年数は 6 年から 20 年と幅が広く、病床数および主な診療科も急性期から老人保健施設と様々である。中途採用者の看護部における教育体制として明文化された内容があるのは、7 名のうち 2 名の看護師長が所属する病院であった。

インタビュー内容を SCAT の分析フォームによって分析した結果について以下に示す。対象者 7 名のうち 1 名はインタビュー内容の録音を拒否のため、インタビュー中の記録によるデータ収集となった。また、内容を明らかにするために質問内容に該当しないと思われたデータについては対象者の了解を得て一部省略した。なお、SCAT の分析フォームについて一部データとして添付する。

インタビューデータから、中途採用者の職場定着のサポートについて、質問内容から抽出された理論記述内容を比較した。ケースの SCAT 理論的記述については、表 6 に示す。

理論的記述内容の中で、「居場所」の定義と共通する内容として、「日常での居場所づくり」、「思いを寄せる」、「中途採用者の経験を肯定し保証」、「現場でサポートを構築」、「仕事以外でスタッフとの相互関係の場を作る」、「中途採用者を立てる」、「居心地の良い空間づくり」、「皆で仲間を育てる」、「仕事を承認」、「現場で生活をサポート」、「日常の気配り」、「看護者としての自立を支援」、「存在感を肯定」、「強みの発見」、「支援体制の見える化」などが明らかになった。内容については表 7 に示す。

また、「居場所」を抽出したインタビュー内容について一部を記入する。上記と同様に、伝わりにくい個所については、括弧に筆者が一部補足して文章として完成させた。

ケース A

他の病院で（何で）うまくいかなかったのか部長に聞いて、部長からミッションみたいなものをもらった。内容によってはぼかしながら、みんなに言ったのは、看護師として 1 年目（ようなもの）なので「さずかりもの」いいものを授かった、「看護部から大事な者」（である。）他で経験したとはいえ、ここでは初めてなので、最初か

表 5　基本属性

ケース	看護師経験	師長経験	年齢	所属看護師数	病床数	主な診療科	看護体制	病床利用率	中途採用者教育体制
A	29 年	10 年	51 歳	21 名	59	精神科	13 対 1	43%	無
B	21 年	6 年	45 歳	25 名	45	混合	7 対 1	70%	無
C	29 年	8 年	51 歳	20 名	4	救急	7 対 1	80%	有
D	42 年	20 年	62 歳	10 名	100	混合	15 対 1	95%	無
E	34 年	10 年	57 歳	17 名	30	内科	13 対 1	80%	無
F	24 年	6 年	46 歳	29 名	44	混合	7 対 1	85%	無
G	28 年	11 年	48 歳	27 名	50	混合	7 対 1	78%	有

Data 1　ケース A

番号	発話者	テクスト	〈1〉テクスト中の注目すべき語句	〈2〉テクスト中の語句の言いかえ	〈3〉左を説明するようなテクスト外の概念	〈4〉テーマ・構成概念（前後や全体の文脈を考慮して）	〈5〉疑問・課題
11	聞き手	中途採用者の職場定着のために居心地の良い場、人間関係作りをしていましたか					
12	師長	休憩室は大切にしていた　これも自分の経験なので　仕事のことは毎日話すことはあるけど自分の居場所と思えない　自分の居場所って日々の連続性がないと自分の居場所と思えない　今は話せるし　連続性がないという事はとても不安だ　今見たもの、このお菓子おいしいねとかつながりはあるけど　連続性がないと思って　そこは患者さんにも心がけていた　患者さんにもそれを体験した　自分が体験した癌の患者さんには連続性をこころがけようと思った。TV の料理を見て明日先輩にこれ話そうと思えると楽しい　患者さんも見てくださいねと　そうしたら患者さんも明日看護師が来たら話そうとか　そういう気持ちがあるのかなと思うので　休憩室ではなるべく引き出す　可能な範囲で私生活を引き出す　旅行いったりコンサートを行ったり食べ物は必ず「どうぞ」としてあげる　手が出ない　自分が食べたいと思ったら必ず食べたいのかなと思って どうぞと　必ず配って　心がけている	休憩室/大切/自分の経験/自分の居場所/連続性/患者さんにもこころがけて/なるべく引き出す/私生活/食べ物/必ず配る	仕事以外の時間/経験知/居場所/連続性/私生活/食べ物	仕事以外の居場所づくり/つながり/日常（次元）雑談のようなコミュニケーション	日常での居場所づくり③・⑦思いの同調	なぜ　居場所が大切だと思うのか
13	師長	その他の事はみんなにまかせている。	その他/みんなに任せる	協力依頼	現場のサポート体制づくり（影響）	スタッフへのサポート依頼	
14	師長	あと耳をだんぼにしていて　送り場面でと問い詰めれていたら、必ずどうしたのって入るようにしている　自分がそういう思いをしたし　逆に中途の人が変だなおかしいなとおもうことは言ってね　解決できないことは上に言ったりなるべく納得してもらえるように　エビデンスをもって　逆にだからマニュアルがあるので勝手に変えないでね　他の経験があると心が折れてしまう	耳をだんぼ/問い詰められる/必ず入る/自分が思いをした/おかしいことは言って/解決できない/上に言う/納得/他の経験/心が折れる	状況把握/擁護/経験知/支援/看護部との調整/中途採用者の経験を保障	見守り支援/経験の裏付け（特性）	中途者の経験を肯定	
15	師長	その人にいいところはみんなに前でこうしていたんだって　なるべく今までの経験を棄ててという苦痛は少なくする　（中途採用者の）いいものは取り入れるようにしている	いいところ/今までの経験/捨てる苦痛/いいもの/取り入れる	受け入れる/前職の経験	中途者を受け入れる（影響）/強みを取り入れる	/強みを取り入れる	

ら業務、社会人としての礼儀も大事にしていきたいので皆に助けてねと話し、お姉さんをつけた。

ケース B

最初の頃はお昼とかは、「どうだった？」って声かけて、みんな人見知りなのでシーンとなってしまって（しまうので）。娘さんのお弁当と一緒なの？とかそういう業務とは違う声かけとかはしていた。いただいたお菓子とかあるので、これ食べてって、一方通行の会話が多いけれど、その人が休憩室で 1 人ポツンとならないように声かけはしている。

ケース D

きっと、（中途者は）新しい場所に来るので 10 の力も発揮できない。スタッフも構えている。スタッフには、「1 か月、2 か月でできるわけないよね」って受け止めて

表 6　ケースの SCAT 理論記述内容

ケース A	・現場での職場定着は離職予防もある。・サポート内容としては中途採用者の葛藤を理解する。・ペアリングを考えて固定した指導者をつける。・中途者の橋渡しや見守りをしながら現場を動かしてサポートを構築していく。・日常での居場所づくりとして、中途採用者への思いを同調する。経験である強みの肯定と保障する。病棟での役割づけし、日常における評価の共有認識し、肯定的なフィードバックする。仕事以外にスタッフとの相互関係の場を作る。
ケース B	・サポート内容は指導者のマッチングとフォロー、指導の役割分担により指導体制の構築を図る。看護師長の位置で理解し、日常的な微調整をしながら現場におけるスタッフの育成力を形成する。特に、職場定着のために WLB を重視している。また、居場所づくりとして 1 人前の仕事を支援、業務の中の役割づけ、役割を通して中途者の再評価、強みを取り入れる。中途採用者を立て、現場が受け入れる居心地の良い空間づくりとスタッフとの関係性の下準備、日常的な関りによる職場環境の調整による関係性の場づくりを行う。
ケース C	・既存の教育プログラムを調整し、現場を巻き込みながら、指導者のマッチング、中途採用者についての情報共有とサポート内容の見える化により指導体制の構築を図る。また、居場所づくりとしては中途者の仕事を承認し、皆で仲間を育てるために現場にサポートを巻き込む。入職時の個人目標を共有しながらモティベーションの強化、中途者の強みを取り入れ、現場での役割を通してチームの相互関係づくり。WLB のサポートとして現場で生活をサポートする。日常の気配り。看護者としての自立を支援する。
ケース D	・サポート内容としては OJT の中で支援体制として、相談者とのマッチングとフォロー、中途者の事前の理解、同様の対応、日常的仲間づくりを行う。居場所づくりとしては、中途採用者を現場で承認するなかで存在感を肯定する。業務の役割りづくりとフォロー体制づくり。中途採用者を正しく評価し、スタッフ間が承認し合う環境づくりである。中途採用者であってもスタッフと同様の対応に努める。
ケース E	・マッチングを考えた指導者を選出し、指導者間の情報の共有、実践のなかで役割づけを行う。現場優先での指導体制を調整している。また、中途採用者へのメンタルケアを行う。居場所づくりとしては、現場の中で中途採用者を尊重し、肯定的に理解のもと、強みを発見し現場に取り入れている。スタッフに中途採用者のサポートを依頼し場づくりを行っている。
ケース F	・看護師長が支援体制を立案している。人柄重視しながら指導者のマッチングし、相互の関係性を確認し指導体制づくりを図る。スタッフの視点で中途採用者を把握しながら、不適応の早期発見と介入を行う。職場風土影響を考慮し、現場の教育力を活用し、中途採用者の強みを取り入れる。居場所づくりとして、中途採用者の強みを認め、周囲との調整役となり、支援体制の見える化のなかでスタッフと協力して支援の構築を図る。中途採用者の強みを取り入れ、現場で役割づけを図る。
ケース G	・日常的に指導者を固定し、支援内容の共有と調整をしながら指導体制を構築していく。・つど方向性の確認をする。・勤務調整を行う。・早期に中途採用者の実務状況を把握する。・居場所づくりとしては、中途採用者の情報を共有する。・同期との相互関係づくり。・中途採用者と現場の相互確認する。・中途採用者を尊重し、居やすい場所づくりを行う。・中途採用者の経験を受容する。・強みを取り入れながら、役割の機会の提供と現場での評価を行い、現場を巻き込んでいく。

＊ SCAT〈4〉テーマ・構成概念について下線にて明示する

あげてっていっている。それじゃないと（中途採用者）修正できないよね。自分も中途採用者を色眼鏡で見ないようにしている。

ケース G

来た時にはよそ者感はあるので、「年とっていてもできないこともあるので場合によっても違うよ」って言わないと「あれベテランさんだと思っていたけど違うな」、「そこじゃないから聞いてあげてね」というのは自分でもいうし、主任さんからも言ってもらうし、フォローしてもらって、(周囲のスタッフにも)見てもらってと言う。結構、最初はすごい大切にします。

看護師長は、中途採用者に対して、休憩時間というインフォーマルな場で普段の会話をしながらスタッフと交流を図り、日常の関りを通してスタッフの理解を促している。看護師長が中途採用者とスタッフの相互の関係性の調整役を行っていることが明かになった。

5．考　　察

SCAT による分析の理論記述から、看護師長による職場定着している中途採用者への入職後のサポート内容に「居場所」を実証することができた。職場における看護師長の日常の対応が中途採用者の「居場所」づくりにつながっていると考えられる。中途採用者の生活面の調整、思いを寄せる、日常の中での気配りなど、仕事以外の関りを通して新入者の存在を肯定し、一方でスタッフに育成を依頼しながら支援体制を構築し、相互の関係作りを調整することで中途採用者がいやすい職場環境づくりを行っていたと考える。具体的なサポート内容として、中途採用者に思いを寄せて理解する、中途採用者の経験を肯定し保障していく、現場でのサポートを構築する、仕事以外でスタッフとの相互関係の場をつくる、中途採用者を立てる（尊重する）、日常的な関りを大切にする、仕事を承認する、皆で仲間を育てる、現場をサポートに巻き込む、日常的な気配りを行う、存在感を肯定する、承認し合う職場環境づくり、中途採用者の（経験の）強みを発見する、メンタルケア、同期スタッフとの相互関係づくりを図るなどが行われていた。

つまり、看護師長は中途採用者の職場定着に向けて、入職時から「人間関係」のサポートを行っており、そのサポート内容には「居場所」づくりが実在していた。中途採用者の仕事以外の日常を承認し、「場」を構成する他

表７　理論記述に該当する職場定着のための「居場所づくり」

		対象	理論記述
居場所づくり	居心地の良い場づくり	A	・日常での居場所づくり ・思いを寄せる ・育成をスタッフに依頼 ・中途採用者の経験を肯定し保障 ・現場でサポートを構築 ・仕事以外でスタッフとの相互関係の場を作る
		B	・中途採用者を立てる ・居心地の良い空間づくり ・日常的な関り ・関係性の場づくり（下準備） ・環境調整
		C	・仕事を承認 ・皆で仲間を育てる ・現場をサポートに巻き込む ・WLB をサポート ・現場で生活をサポート ・日常の気配り ・看護者としての自立を支援
		D	・現場で承認 ・存在感を肯定 ・承認し合う環境づくり ・指導者との関係性の調整
		E	・肯定的な理解 ・強みの発見 ・スタッフにサポートを依頼 ・メンタルケア ・現場で理解 ・中途採用者を尊重
		F	・強みを認める ・周囲との調整役になる ・スタッフと協力して支援の構築 ・支援体制の見える化
		G	・中途採用者の情報を共有 ・居やすい場所づくり ・相互の現場の認識 ・同期との相互関係づくり ・中途採用者の尊重

者との相互の関係づくりを行っていることが明らかになった。

京田（2010）は、中途採用者が再就職後の心理的な不安定な状態の時期は、一時的に自己肯定感が低くなっていると述べている。中途採用者の気持ちが大きく揺れ動くなかで、職場における安心した場、つまり「居場所」は自分を見つめなおし看護師として再構成していく心の安心できる場の提供であり、新たな職場へ適応していくことに繋がっていることも考えられる。中西（2018）は、職務継続の共通した要素として「心理的安全性」の重要性について述べている。つまり、中途採用者にとって職場の「居場所」の存在は心理的に安心できる場であり、職務継続していくことをサポートする場であると考えられるのではないか。

先行研究から、中途採用者の再就職後の支援プログラムには共通して医療安全や感染予防、専門的技術の習得に関する再教育の実践がなされている（上田、平瀬、柴田 2009、西、小川 2012、山口 2012　他）。しかし、中途採用者が重要視している「人間関係」については十分なプログラムを提示できていないと考えられる。本研究では、インタビュー調査を通して職場定着における「人間関係」のサポートとして、看護師長が行っているスタッフ間の職場の支援体制の構築、全体としての支援内容の調整、中途採用者への気配り、中途採用者の実践力の再評価、支援プログラムの作成など認めることができた。つまり、実践の中に、看護師長による職場における中途採用者とスタッフとの関係性の場づくりのサポートが明らかになった。再就職後の新たな職場に中途採用者の「居場所」として、安心できる場所、承認される心の安心できる場の提供が重要であり、実際に職場定着している中途採用者の職場において看護師長がその役割を担っていたことが明かになった。

伊丹（2001）は、管理職の役割として、場のマネジメントにより人々の間の共通理解が増し、人々の間の心理的共振が起きることにより、組織における協働が図られることは経営において重要であると示唆している。看護師長は、中途採用者の「居場所」づくりを通して職場に働きかけ、スタッフを支援に巻き込むことで、スタッフと中途採用者の心理的相互作用は職場全体の心理的エネルギーに働きかけ、プラスの影響を与える結果に繋がっているのではないかと考えられる。本研究の看護師長へのインタビュー内容でも、中途採用者の支援を通してスタッフの育成を促していたり、業務の見直しを行う機会としたり、副師長との関係性を強化するなど職場全体にプラスの影響を明らかにしている。看護師長は中途採用者の職場定着をサポートすることで、職場の人間関係に気を配りながら職場全体の変化を促していたことが明かになったと考えられる。

今後も引き続き中途採用者の離転職の増加が予想される状況で、中途採用者の年齢、経験知も様々であり、より個別的な支援が重要視され、看護師長の負担は更に増大していくことが予測される。そのためには、全体として中途採用者の教育制度が早急に必要であると考える。そうした場合においても、看護師長の職場のマネジメントは重要である。しかし、看護師長の役割は日常的に多岐に行われているため、形式化されていないことが多いと考えられる。今後、看護師長の実践を具体的に明らかにしていくことは看護師の雇用対策として重要であると思われる。

6．結　　論

本研究は、看護師長の中途採用者の職場定着における人間関係のサポートについて実証した。その結果、以下

について明らかにすることができた。

①看護師長の中途採用者の職場定着に向けてのサポートの中に「居場所」が実証された。

②看護師長の職場における日常的な対応が、中途採用者の「居場所」づくりにつながっていた。

③サポート内容としては、「安心できる」、「居心地の良い」場づくり、職場における中途採用者の承認とスタッフへの支援の巻き込みの中で相互関係作りが行われていた。

7．おわりに

本研究の研究対象者は、公立の中規模病院に所属する７名の看護師長であった。中途採用者の職場定着は小規模の民間病院にとって重要な問題である。また、質的な分析による結論はあくまでも現状を実証することに過ぎない。そのため、「居場所」の概念及びメカニズムについては明らかにするには至らず、結果については全体を結論づけることは難しいと思われる。本研究の限界性を踏まえて、今後も継続した研究が必要であると考える。

引用・参考文献

栗原美穂・渡辺常子・田崎明子（2012）．中途採用者が１年以内に求めるサポート．日本看護学会論文集．看護管理．第 42 回．338-340.

石井由紀（2003）：転入者の入職時のストレスと克服・解決方法．神奈川県立看護教育大学研究集．No28．260-267.

飯尾美和・土井理久寛・田岡眞由美（2012）：看護職員離職経験者の離職要因に関する実態調査．日本看護学会誌論集．Vol42．187-190.

伊東美奈子（2011）：中堅看護師が転職前に行う予測と転職後に遭遇する現実との相違の構造．日看管会誌．Vol15．No2．135-146.

上田順子・平瀬美恵子・柴田千恵子（2009）：中途採用者への支援と看護職を継続させる働きかけ．看護展望．Vol34．No4．378-384.

大谷　尚（2019）：質的研究の考え方―研究方法論から SCAT による分析まで．名古屋大学出版会.

岡　美和・谷　史江・本多倫江（2009）：再就職した看護師が望む教育支援．看護管理．No40．180-182.

尾形真実哉（2017）：中途採用者の組織適応課題に関する質的分析．甲南経営研究．Vol57．80-94.

小川　忍（2009）：中途採用者を取り巻く環境．看護展望．Vol34 No4．361-366.

京田寿恵（2010）：中途採用の中堅看護師における職務継続に影響する要因について．神奈川県立保健福祉大学実践教育センター．日本看護学会論文集．看護管理．No35．160-165.

鴻巣忠司・小泉大輔・西村知晃（2011）．新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較研究．経営行動科学学会年次大会．発表論文集．255-260.

小西由紀子・撫養真紀子・勝山貴美子・青山ヒフミ（2014）：看護職における再就職者の組織社会化の様相．日看管会誌．Vol18．No1．27-35.

後藤瑠美（2007）：看護師の再就職における困難乗り越え体験の構造．看護教育．Vol38．138-140.

巴山玉連・佐々木かほる・北爪明子（2014）：再就職した潜在看護師の勤務継続意思に関連する要因．社会医学研究．Vol31．No1．45-52.

３カ年事業報告書　2007～2009：社団法人　日本看護協会　看護職確保推進戦略プロジェクト．1-2.

鈴木惠子・水野正之・小澤美枝子（2017）：再就業看護師の「再就業前の予想と現実との負の一致」と「再就業の満足感」の関連．日本看護研究学会雑誌．No4．746-753.

鈴木小百合（2014）：小規模病院の中途採用看護師が入職後に感じた困難と職場継続の要因．順天堂大学医療看護学部．Vol11．No1．27-34.

高島真美・高須賀千恵子・山倉弘子（2017）：既卒看護師が転職後１年以内に直面する学習課題の特徴．日本看護協会管理学会．No48．418.

田垣美紀子（2016）：既卒看護師の組織再社会化―学習課題困難因子と必要とされる支援．日本看護学会論文集．No.46．155-158.

田中千里（2011）：30～40 歳独身の中途採用看護師の職務継続意思を支える要因．神奈川県立保健福祉大学実践教育センター．看護教育研究集禄．No36．３．210-216.

中西信雄（2018）：人が辞めない職場の秘密はどこにある　働き続けたい職場の鍵は管理者．NursingBUSINESS．Vol2．No3．12.

西三代子・小川圭子（2012）：中途採用者へのフォロアップ研修と教育計画作成の実際．看護人材教育．Vol10．No4．42.

半田光代（2012）：中途採用された看護師の職務環境の認識に対する実態調査．神奈川県立保健福祉大学実践教育センター．No37．202-209.

持田容子・山下香織・恵美彩香・新井葉子（2014）：中途採用看護職の職務を継続できた要因．日本看護学会．看護管理．Vol44．91-93.

山口三千子（2012）：統一した途切れない支援体制で中途採用者の早期職場適応を目指す．NursingBUSINESS．Vol6．No5．14.