

4. 看護の専門性を高める マネジメント能力向上に向けた支援

看護の専門性を高めるマネジメント能力向上に向けた支援

キーワード： マネジメント能力 看護の専門性 中堅看護師 看護管理者

I. はじめに

平成 24 年から 3 年間、本学博士前期課程を修了した看護管理者を中心に、看護の専門性を高める看護管理者のマネジメントに焦点を当てた共同研究を行った。その中で、現地共同研究者の各施設での取り組みを素材に、情報交換と看護管理者としてのあり方に関する検討を行った。この取り組みは、所属の異なる看護管理者が集い、共通する課題について検討する機会を持つことで相互研鑽の機会として意義があった。また、共同研究の報告をきっかけに、人材育成に課題を持っている施設から相談があり、共同研究よりも対象を広げて取り組む必要があると考えた。

そのため、共同研究での取り組みを基盤に、27 年度より本事業を開始した。27 年度のワークショップにおいて管理的立場にある看護職者は、部長や師長等の各立場で捉えている課題等を共有し、組織全体を見据えたマネジメントのあり方について継続して考えたいという学習ニーズが確認できた。28 年度は、対象を中堅看護師にも拡大し、看護管理者、中堅看護師の立場を踏まえて、看護の専門性を高めるマネジメント能力を高めることを目的に、ワークショップを開催した。参加者の意見では、他施設の現状や取り組みを把握し、自施設への活用方法を検討し満足感を得たなどがあり、看護の改善・充実に向けた支援として意義を確認することができた。

そこで、29 年度は多施設間の交流をさらに発展させ、課題に応じてグループをつくるなど、職位にこだわらず、様々な立場から意見交換し、各々の立場における課題や考えを共有することも視野に入れてワークショップを開催する。これらの実績を踏まえ、継続的なプログラムの開発に向けて検討することを目的とする。

II. 事業担当者

本事業は、以下の担当者と実施した。

機能看護学領域：両羽 美穂子、橋本 麻由里、古澤 幸江、宗宮 真理子、水野 優子、安田 みき

III. 実施方法

1. 参加者の募集

ワークショップ開催のお知らせは、岐阜県内 101 病院の看護部長宛に案内文書を郵送し大学ホームページにも案内を掲載して、参加者を募った。

2. 看護の専門性を高めるマネジメントの課題の確認

参加希望者に看護の専門性を高める上で、現在感じている自部署での課題および検討したいことについて、メールを通じて事前に提出を依頼し、課題および研修ニーズを確認した。

3. ワークショップ

本事業は、対象者を中堅看護師と看護管理者に分け、それぞれワークショップを 1 回、計 2 回開催した。

ワークショップでは、まず、マネジメント活動をイメージできるように、看護の専門性を高めるマネジメントの事例を報告した。次に、事前に確認した課題に応じたグループを編成し、グループワークにより検討を行った。最後に、検討内容を報告し合い全体討議を行った。

中堅看護師を対象としたワークショップでは岐阜県内の病院に勤務する主任看護師と技術主査 2 名を、看護管理者を対象としたワークショップでは岐阜県内の病院副看護部長 2 名を講師として招聘した。招聘した講師全員が本学博士前期課程修了者であった。

IV. 事前に確認した看護の専門性を高めるマネジメントの課題

中堅看護師から事前に確認した看護の専門性を高めるマネジメントの課題を意味内容ごとに分類すると、看護の専門性と効率、人材育成、キャリア支援、モチベーション、多職種連携、チームマネジメントの 6 つの課題があがった。看護管理者からは、人材育成、看護実践能力向上、看護の専門性、スタッフ支援、中途採用者支援の 5 つの課題があがった。

表 1 に中堅看護師が抱えているマネジメントの課題、表 2 に看護管理者が抱えているマネジメントの課題を示す。

表1 中堅看護師が抱えているマネジメントの課題

分類	内容	経験年数
看護の専門性と効率	日々の業務の中で専門性を含めた看護を考える力を身につけさせることが出来ていないことが課題であり、どのような関わりを行っていくと良いかを学びたい。	5年未満
	部署をまたいで兼務が多くなり、責任の所在が不明瞭になり、安全な業務の遂行が難しい。	5年以上 10年未満
	後輩看護師のモチベーションが下がらないよう指導する方法（工夫）について、他施設での方法があれば学びたい。	
	PNSで業務を行う上でのタイムマネジメントについて検討したい。	
人材育成	専門の知識・技術が必要な部署だが、経験のある看護師が少ない。	10年以上 15年未満
	経験の浅いスタッフが増え、知識量に差がある。	15年以上
	高齢者が多く、精神疾患への対応が異常に多いが知識は不足している。	
	PNS体制の中で、業務の煩雑さに追われなかなか教育の時間が取れない現状がある。OJTでどのように教育を行っていくかを検討したい。	
	業務優先となってしまうケアや離床など積極的に行うことができていない。	
	超急性期の部署であり、患者に向き合える看護ができていない。また、若手がつらい思いをしたときに、中堅としてどのように対応しているか意見を聞きたい。	
キャリアデザイン	継続教育の機会はあるが、自発的、積極的な姿勢は少ない。	5年以上 10年未満
	個々が得意としていること、関心があること、それを伸ばしていけるような環境、能力が発揮できる場が少ないし、把握できていない。	
	看護師個々の経験内容や経験年数に違いがあり、新卒者以外は、必要な知識・技術を高める体系的な教育ができていない。経験年数等に関わらず、病棟全体の看護の質や専門性を高めていけるようなマネジメントが当病棟の課題であると考えます。	15年以上
	経験年数の違いや、能力、向き不向きもあり、病棟内の2つの専門分野どちらも勤務できるというスタッフは、数少ない。専門性を伸ばす教育を進めていくのがいいのか、それとも、病棟内の異動を考えず、それぞれの個々の能力に沿った教育に変えていった方がいいのか悩んでいる。	
	チームリーダーとして病棟の目標にあわせて活動を推進しているが、その中で個人の能力を伸ばす効果的な関わりを考えたい。しかし、個人のキャリアデザインも曖昧な状況にある。	
モチベーション	自己の希望ではない勤務異動があり、モチベーションが保てない。中堅として役割も多くなり負担も感じている。	10年以上 15年未満
	病棟教育にスタッフ全員が主体的に参画していくためにどうしたらよいか。	15年以上
	スタッフ個々の看護師という専門職に対する意識の違いがあり、仕事に対するモチベーションの維持・向上のためにどう支援すべきか。	
	人員不足の中で疲弊するスタッフのモチベーションや看護の質をどのように維持していくのかを話し合いたい。	
多職種連携	（多職種間での）報告、連絡、相談が途中で途切れがちとなる。	5年以上 10年未満
	チームリーダーを行う上で、チーム内約30名の患者様の退院支援の進捗状況を把握し、医師、MSW、RHなどと連携をとりながら、全ての患者様をスムーズに退院に結びつけていくことに困難に感じることがある	
	専門性を高めるとい点については他職種との連携をはかり患者、家族を含めた退院調整などが求められるのではないかと考えているが、担当看護師が中心になって調整する事ができず、現状は主にリーダーや中堅看護師が行っている。	10年以上 15年未満
	多職種で合同カンファレンスを行い、方向性等を確認しているため、それを看護に活用できるようにしていく必要がある。	15年以上
チームマネジメント	リーダーとメンバーの連携（メンバーの自発性がうまく引き出せない）が課題である。	15年以上
	（チーム内での）報告、連絡、相談が途中で途切れがちとなる。	
	スタッフ個々の良さを理解しそれを踏まえた役割分担をうまくできないことにより、業務負担の偏りやモチベーションをうまく保てない時がある。また、カンファレンスで効果的に話し合いができない。	
	PNSについて細かい情報まで共有できておらずヒヤリハットがでてしまう。新人がパートナーだと、先輩が中心に業務を実践してしまう。	

表2 看護管理者が抱えているマネジメントの課題

分類	内容	職位
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成が出来るシステムについて ・各自の力量に応じた人材育成（指導）のあり方について ・経験年数の違う指導者の教育について ・看護実践能力を高めるためには、目標管理とクリニカルラダーの活用をどの様にしていくと良いか。 ・看護師自らが主体的に目標管理を行っていくためには、どのような関りを行うことが良いか。 ・看護倫理問題について実践現場ではどのような教育や取り組みを行っているのか。 ・スペシャリストの育成（ジェネラリストへの動機づけ）やその後活躍できる体制づくり ・機能分化されていく中で、看護師が意欲的に看護に取り組んでいくためにはどのような関わりが必要か。 ・中途採用者などへの教育に関して、他院での教育とクリニカルラダーをどのようにリンクしていくと良いのか。 ・スタッフ間で共通認識し新人をどのように育てていくか。 ・中途採用スタッフへ意欲を高めるにはどうしたら良いか。 ・新卒の看護師へ委任するタイミングはどうしたら良いか ・主任、チームリーダー看護師の育成について ・看護師の能力評価をしているが、基準が曖昧になりやすいので、適切な評価ができているか不安である。 	看護師長
	<ul style="list-style-type: none"> ・中堅看護師のキャリア開発について ・新人や2年目といった、若い看護師への支援・教育方法 ・メンバーを動かす為の動機づけをどの様にしているのか。 	主査
	<ul style="list-style-type: none"> ・各個人が院内外の研修で学んだことを実践につなげられていない現状がある。 	主任 看護師
看護実践 能力向上	<ul style="list-style-type: none"> ・看護の専門性を高める、看護の質を向上するために小チーム活動などで勉強会などを行っているが、その効果はあまり実感できるものではないことが多い。 ・新しい知識や技術を常に学び、最新の看護を提供していかなければならないと思っているが、意欲のあるスタッフと意欲の無いスタッフとの差が大きく、業務を行いながら学習の場をどのように企画していくべきか模索している。 ・スタッフの思いと患者さんの思いの調整の難しさを感じている。 ・手順を守れていなかったり、省略したりすることにより、ヒヤリハットが多くなっている。しかし、「忙しいから」「システムの不備」等の問題点の対策をあげ、自分達ができる対策が上がってこない。 	看護師長
	<ul style="list-style-type: none"> ・師長が病棟管理の中で、患者や家族に対する退院支援の関わりができていない。 ・師長が病棟スタッフ教育やリーダー育成ができていない現状がある。 	副看護 部長
看護の 専門性	<ul style="list-style-type: none"> ・認知症患者が地域で生活できるようにするために、多職種と連携するとともに、私達は、認知症看護の専門性を高める必要がある。 ・検討会や委員会の運営方法を見直し、やめてもいいこと、減らしてもいいこと、見直す必要があるもの等、調整し、現状の流れに合わせながら、看護の専門性を低下させないように実施していくことができないか悩んでいる。 	主任 看護師
	<ul style="list-style-type: none"> ・各自がそれぞれの役割を果たそうと頑張っているが、中心となることには力をいれても、他のことにはなかなか協働できないということもお互いのストレスになってしまうこともある。高い専門性が求められる部署でどのように看護の専門性を高めていくとよいか。 	看護主査
	<ul style="list-style-type: none"> ・入退院を繰り返す患者が多いが、内服・吸入・呼吸器類の管理、退院に向けての指導が十分に行えていない現状である。 	副看護 師長
スタッフ 支援	<ul style="list-style-type: none"> ・認定看護師が持つスキルを効果的に発揮するためのアプローチが不十分であると感じている。認定看護師とはどのように活動を展開していくのか話し合っているが、所属病棟外への積極的な働きがけには繋がらず、どのように関わっていくべきか悩んでいる状態である 	看護師長

表2 看護管理者が抱えている課題 つづき

分類	内容	職位
中途採用者支援	<ul style="list-style-type: none"> ・中途採用者看護師の教育も十分に行き届かず見届けることができない日もある。どのように教育に関わっていくのが理想か最近では迷う事がある。中途採用者の気持ち(心情)をうまくバランスよくくみ取っていくためにどうしていくとよいか。 ・中途採用者がほとんどであり他病院である程度の経験を持って入職してくるため指導の方法が難しい。 	主任
	<ul style="list-style-type: none"> ・新人には教育体制が整っているが、それ以降や異動者等には整っていない。看護の質をあげるためにどうした方法で2年目以降のスタッフもしくは、異動スタッフへの自病棟における教育をしていくべきか模索中である。 	主査
	<ul style="list-style-type: none"> ・新人看護師と中途採用者で病棟看護師の半数を占めており、教育者も不足している現状がある。どのように教育を行っていくか、どのように中途採用者を支援するか、どのように教育者を支援するかを検討したい。 ・中途採用のスタッフは、経験豊富で知識もあるが、さらなる知識向上のための研修参加へは消極的である。 	看護師長

V. ワークショップの開催

1. 趣旨

当ワークショップは、看護管理者および中堅看護師の立場から、看護の専門性を高めるマネジメントの視点で、取り組みの現状と課題を共有し、課題解決に向けた方策を検討することで、マネジメント能力向上の一助とする。その際、課題に応じてグループをつくり、多施設間の意見交換により、各々の立場における課題や考えを共有し、検討する。

2. 中堅看護師を対象としたワークショップ

1) ワークショップのテーマ

テーマは「看護の専門性を高めるマネジメントについて考える」と設定した。

2) 日時・場所

中堅看護師を対象としたワークショップは、2017年9月12日(火)の10:00~15:00に岐阜県立看護大学講義室105で開催した。

3) 参加者および修了証の交付人数

14施設から26名の参加があった。所属施設は、全員病院であった。その他、本事業担当の教員5名と看護研究センター教員の田辺満子教授、講師2名が参加した。

岐阜県立看護大学の看護実践研究指導事業に係る修了証を参加者26名全員に交付した。

4) プログラム

プログラムを表3に示す。

表3 中堅看護師を対象としたワークショッププログラム

時間	内容
10:00~10:10	全体説明
10:10~11:10	情報提供 テーマ「看護の専門性を高めるマネジメント」 久美愛厚生病院：主任看護師 垣根美幸氏 羽島市民病院：技術主査 永田裕子氏
11:10~12:00	グループワーク テーマ「看護の専門性を高めるマネジメントの現状と課題」
12:00~13:00	昼休憩
13:00~14:00	グループワーク テーマ「課題への対応策と看護管理者との連携」
14:00~14:50	全体共有と討議、総括
14:50~15:00	アンケート・修了証の交付

5) 講師による情報提供

2名の講師から、看護の専門性を高めるマネジメントに関する取り組みについて情報提供された。具体的には、久美愛厚生病院の垣根美幸氏から「看護師の感染対策における予防行動の充実とその強化方法」というテーマで、修士論文をもとに情報提供がなされた。羽島市民病院の永田裕子氏からは「チ

ームで行う課題解決に向けた取り組みの実際」というテーマで、修士論文をもとに情報提供がなされた。それぞれの報告の後に質疑応答の時間を取ったところ、他スタッフを取り組みにどのように巻き込むか等、スタッフの主体的な取り組みへの参加への工夫についての質問があった。

6) グループワーク発表内容

グループワークは、事前に提出された課題をもとに 6 グループを編成し、看護の専門性を高めるマネジメントの現状と課題、課題への対応策と看護管理者との連携について話し合った。各グループの発表内容を以下に示す。

(1) 1 グループ

グループの検討テーマは、看護の専門性と効率であった。

スタッフに業務を教えるのみで看護の専門性は教えられていない、看護の楽しさを伝えられていないのでスタッフのモチベーションを維持できていない、といった課題が挙げられた。その中でメンバーとコミュニケーションを図り良い関係を築いていくとよい、師長や主任に悩んでいる人を伝えるとメンバー間の雰囲気もよくなる、などの改善策を話し合った。スタッフのモチベーションを上げるためにはまず相手を知るところからかかわることが大切であると考えた。

(2) 2 グループ

グループの検討テーマは、人材育成であった。

部署内の OJT について話し合った。現在はモチベーションを上げて教育していくことが必要となってきた。そのため看護の面白さを伝えたり、自律性を妨げずに尊重しあう関係を築く、部署内みんなで育てるなどの対策が挙げられた。しかし現状では難しく、教える側が変わっていく必要がある。成人を教育することにおいて、お互いが成長できる環境を整え、一緒に学習していこうとする姿勢が大切だと考えた。

(3) 3 グループ

グループの検討テーマは、キャリア支援であった。

専門性を伸ばす教育も大切だが個々の特性に合った育成支援をすることが大切であるという意見から、コミュニケーションや技術について目を向ける、PNS を通して患者とのかかわりから興味のある分野等を把握し育成に活用する等の意見が挙げられた。また師長に報告するだけでなく、師長さえも活用することが大切であるとの意見もあった。

(4) 4 グループ

グループの検討テーマは、モチベーションであった。

それぞれスタッフが持っているモチベーションを維持するためにはそれぞれの価値観を理解して相手のいいところ悪いところを把握し認めることが大切である。ミドルマネジャーとして把握して管理者に伝えていくことが大切である。インフォーマルなコミュニケーションが減っている中でのモチベーション維持が課題である。

中堅看護師として経験年数の若い看護師たちを見ていろいろなことを把握しているため、その内容を管理者に橋渡しする役割がある。そのため、人を見抜く力が必要となる。

師長が何を考えているのかわからないという思いの中で、自己のモチベーション維持や若手のモチベーション向上をどうしていくのか、という課題が挙げられた。対策として賞与と関連付けるとよいかもしいという意見やジェネラリストになりきれないスタッフとの差別化を図るとよいという意見もあった。

(5) 5 グループ

グループの検討テーマは、多職種連携であった。

カンファレンスを進めるための多職種の巻き込み方を話し合った。中堅看護師になるとすぐに解決できるため問題と捉えられない。中堅看護師は問題発生時にその場で解決してしまい、他スタッフに広げられていない現状があった。問題を新人看護師等に説明していない。そのため、何かあったときにはそれを問題としてとらえ、記録に残したり申し送るなどの対策を取るとよい。受け持ち看護師の熱意でケアが変わる、などの課題があり、コミュニケーションや報連相を大切にすることを再認識した。

(6) 6 グループ

グループの検討テーマは、チームマネジメントであった。

話し合いの中で情報共有ができないという課題が出た。その対策として PNS で相互理解ができていないため、まずは自分を知ってもらう、みんなで指摘しあえる関係を形成する、などの意見が出た。成功体験をつくり主任等から褒めてもらう、主任がメンバー役をしながらリーダーをサポートする、など主任看護師を巻き込む意見もあった。

リーダー役割が困難という課題には、リーダーへの助言、リーダーとの振り返り等を行うなどの改善策の案が出た。

7) 総括

総括では、以下のような意見があった。

- ・看護の専門性を高めるマネジメントについて中堅看護師というくくりのなかで検討した。病棟、チームの中で風通しが悪い、上司とスタッフの人たちのそれぞれの思いが伝わっていない、管理と実践者の課題にずれがある、といった課題がそれぞれ出てきた。コミュニケーションをうまくとっていかなければならないという共通の対策も話し合うことができた。
- ・マネジメントは意図的な営みであるべきである。活動には意図や目的がある。病院の理念、病棟目標をどう共有するのか、からスタートさせていく。それをそれぞれの立場・役割の中で担うのか考えていく。
- ・経験年数の若い看護師に対して理想の看護師像や目標を踏まえたサポートを行うだけでなく、その看護師たちのいいところを踏襲できるとよい。

3. 看護管理者を対象としたワークショップ

1) ワークショップのテーマ

テーマは「看護の専門性を高めるマネジメントについて考える」と設定した。

2) 日時・場所

看護管理者を対象としたワークショップは、2017年10月28日(土) 10:00~15:00に岐阜県立看護大学講義室105で開催した。

3) 参加者および修了証の交付人数

12施設から26名の参加があった。職位別にみると看護管理部門管理者1名、看護師長15名、主任・主査・副看護師長等10名であった。所属施設は、全員病院であった。その他、本事業担当の教員5名と看護研究センター教員の田辺満子教授、講師2名が参加した。

岐阜県立看護大学の看護実践研究指導事業に係る修了証を参加者26名全員に交付した。

4) プログラム

プログラムを表4に示す。

表4 看護管理者を対象としたワークショッププログラム

時間	内容
10:00~10:10	全体説明
10:10~11:10	情報提供 中堅看護師のワークショップにおける話し合いの内容 テーマ「看護の専門性を高めるマネジメント」 関中央病院：統括看護師長 長屋由美氏 岐阜市民病院：副看護部長 後藤朋子氏
11:10~12:00	グループワーク テーマ「看護の専門性を高めるマネジメントの現状と課題」
12:00~13:00	昼休憩
13:00~14:00	グループワーク テーマ「課題への対応策と病棟-管理部門間の連携」
14:00~14:50	全体共有と討議、総括
14:50~15:00	アンケート・修了証の交付

5) 情報提供

中堅看護師を対象としたワークショップにおける話し合いの内容を情報提供した。主にスタッフのモチベーションの維持・向上についての工夫や困難点、スタッフの特性に合わせた育成支援の重要性とその方法、多職種連携と情報共有に関する課題等について情報提供した。

2名の講師から、看護の専門性を高めるマネジメントに関する取り組みについて情報提供された。具体的には、関中央病院の長屋由美氏から「その人らしさを尊重した看護の継続に向けた人財育成」というテーマで、修士論文をもとに情報提供がなされた。岐阜市民病院の後藤朋子氏からは「救急外来診療部門の特性を踏まえた看護活動のあり方」というテーマで、修士論文をもとに情報提供がなされた。それぞれの報告の後に質疑応答の時間を取ったところ、自部署のスタッフ育成や、他部署との連携についての質問があった。

6) グループワーク発表内容

グループワークは、凡その課題別に6グループを編成し、看護の専門性を高めるマネジメントの現状と課題、課題への対応策と看護管理者の役割について話し合った。各グループの発表内容を以下に示す。

(1) 1グループ

グループの検討テーマは、人材育成であった。

メンバーは看護師長4名であった。

各スタッフが自己完結型で仕事をしており、コミュニケーションがうまく取れていない状態であるため、ペア制にし、互いに情報共有しながら業務ができるよう体制を整える。リーダー会・病棟会により話し合う風土を作っていくなどの工夫点を話し合った。

また、クリニカルラダーが手挙げ制であり、中堅看護師が参加していない状況である。さらに中途採用が多くモチベーションの向上が課題である。そのため、成功体験を作ったり認め合う関係を形成していく。例えば研修に行った後にスタッフに伝達講習を行うなどする。管理者はスタッフのモチベーションを上げられるよう、一緒にケアや研修に参加する、一緒にケアを行う際に現場を確認するとともにスタッフの声を聞き入れる、スタッフが困っていることに対して助けてくれると信頼されるよう支援を行う、スタッフが元気で患者から褒められるような関係や風土を構築する、スタッフのモチベーションアップに意図的にかかわり人材育成につなげる、などの役割があると考えた。

(2) 2 グループ

グループの検討テーマは、人材育成であった。

メンバーは看護師長1名、看護師主任1名、主任看護師1名、技術主査1名、主査1名であった。

カンファレンスをする風土がなかったり、現状報告のみで終わったり看護計画の見直しに至らない、といった現状から、看護の専門性を高めるカンファレンスのあり方について検討した。その結果、カンファレンスは情報共有と共通認識のもと統一した看護を提供できる、教育の場になる、問題解決が可能になる、チームワークを高め関係性がよくなる。看護実践を評価する、といった機能があることが分かった。また、看護管理者にはカンファレンスにより決定した看護ケアが効果的であった際にはリーダーや主任を認めて褒める、カンファレンス後の実践をフィードバックする、カンファレンスをやったよかったという実感を持てるようかかわる、多職種間では各専門性を引き出す関わりをする、カンファレンスで意図的に意見を引き出す、などの役割があると考えた。

(3) 3 グループ

グループの検討テーマは、看護実践能力向上であった。

メンバーは副看護部長1名、看護師長4名であった。

マニュアルはあるが内容を把握できていない、モデルとなるスタッフがいらない、など実践に結びつくスタッフの育成ができていないという課題が明らかになった。そこで事例検討と実践を結びつけた検討会を開催する、事例を通して問題を繰り返し検討する、OJTによる現場教育を行う、などの対策を話し合った。そして看護管理者には現場での教育・育成の環境を作る、スタッフを巻き込むという役割があると考えた。

(4) 4 グループ

グループの検討テーマは、看護の専門性であった。

メンバーは副看護部長1名、主任看護師2名、看護主査1名であった。

病棟異動により看護の専門性を見失っているスタッフへのかかわり、感染管理に関する質の向上、世代を問わずにスタッフみんなで育成していくことなどが課題に挙げられた。スタッフの主体性が持てるための方策として、認定看護師に話しやすい雰囲気を作りかかわることで育成する、認定看護師を活用できる風土をつくる、新しいことにチャレンジする機会づくり、などを考えた。看護管理者の役割に、褒めたり感謝を言葉にする関わりをもつ、看護部や看護師長が求めるものをスタッフに分かりやすく伝える、などが挙げられた。

(5) 5 グループ

グループの検討テーマは、スタッフ支援であった。

メンバーは看護師長4名であった。

中堅看護師の育成支援について検討したところ、認定看護師の活用やプリセプターナースの育成、スタッフの資質やモチベーションの向上が課題であった。新人教育にかかわる中堅看護師は達成感を感じてはいるが、自己評価ができていない。そのため、管理者から評価を伝える必要があると考えた。またスタッフ個々に目標を持たせているが、リアルタイムで評価する機会がない現状がある。そのため、モチベーションの向上につながるようよい評価はすぐに行う。それにより自己の達成度の自覚につながる。現場の不満には組織員の一人として自覚が持てるよう個々に能力を発揮する場を与えるるとよいという意見が出た。

(6) 6 グループ

グループの検討テーマは、中途採用者支援であった。

メンバーは看護師長2名、技術主査1名、看護主任1名、主任1名であった。

スタッフのモチベーションを上げ働きやすい環境と人間関係を構築することが課題であると考えた。課題に対し、師長が指針や目標をスタッフに伝える、話しかけやすい環境をつくる、スタッフを巻き込み協力体制を強化する、承認し労う、雰囲気づくり、などの対策が挙げられた。そして管理者には、スタッフに役割を与え成功できるような支援を行う、スタッフの要望を受け入れ、行動を起こし信頼関係を構築する、部署の雰囲気づくりなどの役割があると考えた。スタッフのモチベーションを上げるの

は管理者の役割であるが、管理者のモチベーションは誰が上げるのか、という疑問が出た。

7) 全体討議と総括

グループ発表の中で、看護師長自身のモチベーションの維持・向上の方法について問いかけが行われたため、全体で話し合った。患者からの言葉かけでモチベーションが維持されたり、あるいは患者からのスタッフに関する指摘を改善することでモチベーションを向上している、などの発表があった。また、自身のストレス発散には、同僚との話し合いが効果的であるという意見もあった。

VI. ワークショップ終了時質問紙調査結果

中堅看護師、看護管理者を対象とした各ワークショップ終了時に、それぞれ評価のための質問紙調査を行った。質問項目は、①ワークショップ参加の理由、②ワークショップでの学びの有無、③ワークショップでの学びの内容・学びたかった内容、④今後の参加希望の有無、⑤ワークショップ進行や内容に関する意見、の5項目であった。この質問紙調査の自由記載内容は文脈ごとに区切り、意味内容ごとに分類した。以下、分類名を【 】で示す。

1. 中堅看護師を対象としたワークショップ後の質問紙調査結果

26枚配布中25枚回収し、回収率は96.2%であった。

1) ワークショップ参加の理由

ワークショップの参加の理由は【自己の役割の明確化と遂行】【テーマへの興味・関心】【他施設スタッフとの交流により取り組みや考えを学ぶ】【自己の課題解決・自己研鑽】【上司からの勧め・提案】【無料の研修】であった。詳細を表5に示す。表内の()は件数を示す。

表5 中堅看護師のワークショップ参加の理由

分類	ワークショップ参加の理由
自己の役割の明確化と 遂行 (6)	中堅看護師としての役割を考える (2)
	自己の役割を果たすため (1)
	自己のチームリーダーとしての方向性を見出す (1)
	役職をもったので参考にしたい (1)
	中堅看護師として周りをまきこんだマネジメントを学びたい (1)
テーマへの興味・関心 (5)	リーダー研修を契機に自己と他者のマネジメントを学びたい (2)
	マネジメントへの興味 (2)
	看護の専門性を高めるマネジメントを具体例で考える (1)
他施設スタッフとの交流 により取り組みや考えを 学ぶ (5)	他施設でのマネジメント能力向上に向けた取り組みを学ぶ (1)
	マネジメントの組織での活用を他施設の取り組みから知る (1)
	後輩育成について他者の意見を聞きたい (1)
	同じような立場の人と情報を交換する (1)
自己の課題解決・ 自己研鑽 (4)	チーム内の情報共有について意見をきく (1)
	自己の課題との関連とリンクしていた (1)
	自己の課題へのヒントを得る (1)
	マネジメント能力を向上させる (1)
上司からの勧め・提案 (7)	マネジメントを学ぶ必要性を感じた (1)
	上司からの紹介・勧め (5)
無料の研修 (1)	上司からの指示 (2)
	無料で学べる (1)

2) 今回のワークショップにおける学びの有無

今回のワークショップにおける学びがあったと回答した人は、25名(100%)であった。学びが無かったと回答した人はいなかった。

3) 学びの内容

ワークショップでの学びの内容は、【他施設との現状・課題の共有】【課題の明確化と課題への取り組み】【スタッフ育成】【報連相(報告・連絡・相談)とコミュニケーション】【グループワークによる効果】【目的の共有による改善】【上司との連携】【個々へ対応する能力の育成】【学びの活用】【モチベーションの向上】【リーダーとしての自信】【マネジメントスキル】【研究】【自己の考えの整理】【チーム育成】【機能看護学】【リフレッシュ】に分類された。詳細を表6に示す。

表6 ワークショップにおける学びの内容

分類	小分類	ワークショップにおける学びの内容
他施設との現状・課題の共有 (8)	他施設の現状や悩みを把握 (8)	他施設のスタッフと交流し、現状を知れてよかった (4)
		本当の悩みや課題を忌憚なく共有できた (3)
		他施設の考えから今後につなげる (1)
課題の明確化と課題への取り組み (6)	課題の明確化 (3)	自己の課題を見出すことが必要である (2)
	課題への意図的な取り組み (1)	他者の意見から自施設を振り返り課題が見つかった (1)
		自己の課題に対し意図的に行動する (1)
		振り返りとコミュニケーションによる課題への取り組み (1)
課題と対策 (1)	課題や対策を共有できた (1)	
スタッフ育成 (3)	後輩育成者への教育 (2)	後輩育成する人への教育が必要である (2)
	組織として機能する能力育成 (1)	組織として機能するような能力育成が大切である (1)
報連相とコミュニケーション (3)	コミュニケーションの重要性 (2)	コミュニケーションは大切である (2)
	報連相の重要性 (1)	報告・連絡・相談 (報連相) の重要性 (1)
グループワークによる効果 (3)	意見の共有 (2)	1つのテーマについていろいろな意見を聞いた (1)
		人材育成の立場からコミュニケーションの重要性と困難、円滑な業務について様々な意見を聞いた (1)
	ファシリテータの役割 (1)	ファシリテータの役割も学べた (1)
目的の共有による改善 (2)	目的の共有による改善 (2)	目的に対して共有し向上できるとよい (2)
上司との連携 (2)	上司との連携 (1)	上司との連携が不可欠である (1)
	看護師長をも巻き込む (1)	師長を巻き込み支援する (1)
個々へ対応する能力の育成 (2)	個々のモチベーションの違い (1)	看護観等の違いからモチベーションはさまざまである (1)
	個を見る目の育成 (1)	個人を認めモチベーション維持の支援について学び、個を見る目を養う必要性を感じた (1)
学びの活用 (2)	学びを日々の業務に活用する (2)	学びを日々の業務に取り入れる。 (1)
		学んだメンバーへの接し方を現場で活用する (1)
モチベーションの向上 (1)	モチベーション向上の重要性 (1)	モチベーションをあげることが大切である (1)
リーダーとしての自信 (1)	リーダーとしての活動への自信 (1)	リーダーとしての活動に自信が持てた (1)
マネジメントスキル (1)	中堅看護師に必要なマネジメントスキル (1)	中堅看護師に必要なマネジメントスキルを学べた (1)
研究 (1)	研究報告 (1)	自己の研究課題につながる研究報告が参考になった (1)
自己の考えの整理 (1)	自己の考えの整理 (1)	他施設の現状を聞き自己の意見の報告により、考えを整理できた (1)
チーム育成 (1)	新人看護師の情報提供によるチーム育成 (1)	新人からも情報を受け、チームのスキルアップにつなげる (1)
機能看護学 (1)	機能看護学 (1)	機能看護学が学べてよかった (1)
リフレッシュ (1)	リフレッシュ (1)	話し合いにより視点を変えてみることができ、リフレッシュになった (1)

4) 今後のワークショップへの参加希望

参加したいと回答したのは7名(26.9%)で、テーマによっては参加したいと回答したのは18名(69.2%)であった。参加したくないと回答した人はいなかった。他の看護職員に紹介したいとの回答が1件あった。

5) ワークショップの進め方や内容に関する意見

ワークショップの進め方や内容に関する意見は15件あった。主な内容は「グループワークの時間配分がよかった」「人数がちょうどよい」「いろいろな意見が聞けたため、グループワークが多く良かった」

た」「他者の意見が聞けて良かった」「参考になった」「リーダーへの若いスタッフの思いを知り改善したい」「振り返って参加できてよかった」といった、グループワークでの共有の効果や今後の参加者自身の課題についての意見であった。その一方、「所属施設での当ワークショップの周知が不十分であった」「事前の資料があるとよい」のようなワークショップ前に関する改善や「マネジメントについて知りたかった」「テーマの理解が不十分であり、話し合いをまとめるのが難しかった」「事例とマネジメントが繋がらないため、答えが欲しい」「事例提供の必要性が分からない」といった、テーマの理解に関する改善、「報告の時間を短くし、グループワークの時間をさらに取ってほしかった」「同じ部署や規模でグループをつくると共有しやすい」といったグループワークの進め方に関する改善等の意見があった。

2. 看護管理者を対象としたワークショップ後の質問紙調査結果

26 枚配布中 25 枚回収し、回収率は 96.2%であった。

1) ワークショップ参加の理由

ワークショップの参加の理由は【他施設の現状や取り組みを把握する】【マネジメントを学ぶ】【他施設の取り組みを活用する】【管理者としての課題を解決する】【スタッフのモチベーション向上を考える】【看護の専門性を考える】【中堅看護師ワークショップとの連鎖作用による活用】【自己の役割を把握する】【テーマへの興味】【他者からの勧め】であった。詳細を表 7 に示す。以下、表内の()数字は件数を示す。

表 7 看護管理者のワークショップ参加の理由

分類	ワークショップ参加の理由
他施設の現状や取り組みを把握する (6)	他施設の管理職の悩みや活動・対策を知りたい (3)
	解決困難な問題について多施設の管理者の意見・考えを聞きたい (2)
	他施設の管理者の課題と解決方法を知りたい (1)
マネジメントを学ぶ (6)	管理職としてのマネジメントを学びたい (3)
	常日頃から考えているマネジメント能力について何かを見つけない (1)
	現場でマネジメントを進められないこともあり学びたいと思った (1)
	マネジメントを考えたい (1)
他施設の取り組みを活用する (4)	他施設の管理者としてのマネジメントに関する考えや行動を参考にしたい (3)
	他施設の対応策や連携を自施設で活用したい (1)
管理者としての課題を解決する (3)	看護管理に関する課題解決 (2)
	スタッフと患者の思いのずれなどによる調整に対する師長としてのかかわりを学びたい (1)
スタッフのモチベーション向上を考える (1)	中堅看護師のモチベーション向上を考えたい (1)
看護の専門性を考える (1)	スタッフに地域包括ケア病棟での現実を目の当たりにした戸惑いがあり、専門性を考えたい (1)
中堅看護師ワークショップとの連鎖作用による活用 (1)	同病棟から中堅看護師も参加しているため今後の病棟活動に活用する (1)
自己の役割を把握する (1)	主任の役割を知りたい (1)
テーマへの興味 (1)	テーマに惹かれた (1)
他者からの勧め (3)	上司の勧め・提案 (3)

2) 今回のワークショップにおける学びの有無

今回のワークショップにおける学びがあったと回答した人は、25 名 (100%)、学びが無かったと回答した人はいなかった。

3) 学びの内容

ワークショップでの学びの内容は、【課題の明確化と課題の解決方法】【管理者としての役割や視点】【人材育成】【モチベーション】【今後の取り組み】【スタッフとの関係構築】【部署目標達成に向けた取り組み】【看護の振り返り】【中堅看護師を対象としたワークショップの検討内容】の 9 つに分類された。詳細を表 8 に示す。

表8 ワークショップにおける学びの内容

分類	小分類	ワークショップにおける学びの内容	
課題の明確化と課題の解決方法 (12)	多施設の現状や課題の共有 (7)	同じ悩みや問題を共有し、対策を見つけることができた (4) 他施設のマネジメントの実践を知ることができた (3)	
	課題の解決方法の探索 (3)	グループでの話し合いのときに、抱えている課題に対しすぐに解決策を考えられる強さを感じた (1)	
		課題の対策を管理者間で考えることができ、大きな学びを得た (1) 多施設の現状に対する対策を知り、取り入れる (1)	
	他施設の取り組みの活用 (2)	実践レベルでの話し合いができ、自施設ですぐに実践できることを考えられた (2)	
管理者としての役割や視点 (10)	管理者としての自覚・役割の認識 (5)	課題について話し合うことで視野が広がり役割を再確認できた (4) 思いを伝えながら常に行動を起こす (1)	
	管理者の視点や対策に関する共有 (1)	学んだ師長としての役割を次年度の目標に取り入れる (1)	
	自身の立場で病棟運営に参画する (1)	主査として師長の方針を理解し、スタッフへ具体的に下ろすなど病棟運営に参画する (1)	
	主任の迷いはあるが改善されている (1)	主任の迷いや自信のなさがあるが改善されていると分かった (1)	
	患者の視点から看護の専門性を高める (1)	患者の視点から看護の専門性を高める (1)	
	人材育成 (9)	他施設の対策の教育への活用 (4)	自部署における勉強会と実践の結びつけの方策のヒントを得た (2) 時間内での研修やOJTでの取り組みの実践を取り入れる (1) 看護実践能力向上の指導やOJT教育による人材育成を検討する (1)
他施設の教育に関する対策の把握 (1)			スタッフ支援のヒントを得た (1)
スタッフのモチベーション維持 (1)			スタッフの実践を承認することの重要性を感じた (1)
主体性への働きかけ (1)		主体性をどう持たせるかという働きかけが分かった (1)	
現場の立場からスタッフ育成 (1)		現場レベルの立場を理解しスタッフを育成する (1)	
OJTとタイムマネジメント (1)		OJTやタイムマネジメントの重要性を学んだ (1)	
モチベーション (3)		同じ立場の人たちとの話し合いによる気持ちの変化 (1)	同じ立場の人たちとのグループワークで気持ちが楽になった (1)
		ストレス発散 (1)	ストレスを発散することも大切である (1)
	モチベーションを維持し改善する (1)	参加者は悩みながらもモチベーションを高く持ち改善に努めていた (1) 参加者のモチベーションの高さに感心した (1)	
今後の取り組み (3)	今後の取り組みを自己レベルで考える (2)	今後の自己の行動につなげられることがたくさんあった (1) グループワークで振り返り、意見交換によりこれからの関わりについてヒントを得た (1)	
	今後の自己の取り組みについて希望を持つ (1)	自分にできることがあると希望を持てた (1)	
スタッフとの関係構築 (2)	スタッフとの関係構築 (2)	スタッフとのかかわり方を考え直す機会となった (1) 職場環境を整えスタッフとの人間関係を築く (1)	
		部署目標達成に向けた取り組み (1)	管理者とスタッフが同じ目標に向かっていくために共有し活動をサポートすることが師長に求められている (1)
看護の振り返り (2)	部署目標の明確化 (1)	自己の目指す部署像を考えることができた (1)	
	看護に関して忘れていたことの再認識 (1)	教員の話から看護について忘れかけていたことに気づいた (1)	
	看護を振り返る機会 (1)	一人一人の看護を振り返り考える機会となった (1)	

中堅看護師を対象としたワークショップの検討内容 (1)	中堅看護師を対象としたワークショップの検討内容 (1)	中堅看護師の検討内容は貴重な意見であった (1)
-----------------------------	-----------------------------	--------------------------

4) 今後のワークショップへの参加希望

参加したいと回答したのは 12 名 (48.0%) で、テーマによっては参加したいと回答したのは 13 名 (52.0%) であった。参加したくないと回答した人はいなかった。今後もマネジメントについて検討していきたいという意見が 1 件あった。

5) ワークショップの進め方や内容に関する意見

ワークショップの進め方や内容に関する意見は 17 件あった。「多施設間で意見交換ができ、勉強になった」「課題によるグループ分けにより充実したグループワークになった」「スタッフと看護管理者が持つギャップを理解できるグループワークでよかった」「ファシリテータによる助言により話しやすかった」「継続したワークショップにより経過が見えるとよい」「スムーズな進行がよかった」「グループワークの時間や場所をさらに確保してほしい」等があった。

Ⅶ. 教員の自己点検評価

1. 看護実践の場にと与えた影響

中堅看護師は本ワークショップへの参加理由について、【他施設スタッフとの交流により取り組みや考えを学ぶ】【自己の役割の明確化と遂行】【自己の課題解決・自己研鑽】などを挙げていた。看護管理者は、【他施設の現状や取り組みを把握する】【マネジメントを学ぶ】などを挙げていた。実際に学んだ内容では、中堅看護師は、【課題の明確化と課題への取り組み】【他施設の現状把握】、看護管理者は、【課題の明確化と課題の解決方法】【管理者としての役割や視点】などを挙げており、概ね参加動機に合った学びにつながり、課題への取り組み方法や役割について示唆が得られたと思われる。また、多施設間での話し合いにおいて参加者同士の交流が深められ、交流をもとに新たな課題への対策等に取り組める契機づくりができたと思われる。今年度は、ワークショップがより効果的に進むように、事前にマネジメントの課題を確認し、その課題に応じたグループを編成した。このことにより、他施設の課題や取り組みについて、興味・関心を持って聞くことができ、同じ立場や同じ課題を抱えている仲間として充実した交流ができたと考えている。

加えて、看護管理者には、中堅看護師を対象としたワークショップで出た意見を報告したことで、中堅看護師のニーズを確認した上で、思いのギャップを認識し、看護管理者としての役割や中堅看護師との連携および関わりについて考えることができていた。ワークショップ後の取り組みについては確認できていないが、「継続したワークショップにより経過が見えるとよい」といった意見もあることから、ワークショップの成果を確認するための方法を検討していく必要があると考える。

情報提供では、本学大学院看護学研究科機能看護学領域修了者から、実践改革のマネジメントの例として紹介した。看護管理者からは否定的な意見は出ていないが、中堅看護師からは、「事例提供の必要性が分からない」などの意見もあり、マネジメントの例としての活用が難しかったようであった。情報提供者との事前打ち合わせでは、プレゼンテーション内容の検討も必要と思われた。また、「マネジメントについて知りたかった」という意見や答えを求める傾向もあり、答えや方法は組織的背景により異なることなど、マネジメントに関連した学習要素を組み込む必要もあると思われた。

2. 本学の教育・研究にと与えた影響

看護の専門性を高めるために、中堅看護師、看護管理者が抱えている課題や現状を直接確認した。本事業は、これらの課題解決や看護実践の発展に、機能看護学がどのように貢献できるのかを考える機会となった。また、様々な規模や背景の異なる施設の参加を得たことで、実習施設以外の施設や地域における看護の現状を知る機会となった。各施設の理念や現状に即して課題や対処方法は異なると考えられるが、よりよい看護を提供するための人材育成やチーム・組織作りは、共通したマネジメントの課題であり、基礎教育の段階で、セルフマネジメント、看護専門職としてのキャリアマネジメントや組織のマネジメントを学ぶことの重要性を再確認した。

Ⅷ. 今後の課題、発展の方向性

1. 本ワークショップの成果を踏まえた効果的な研修プログラムの開発

本学修士課程における取り組みは、個別の施設の状況にそのまま当てはめることはできないが、複雑な実践現場の課題を様々な視点で明らかにする過程や、その課題に応じた解決策をチームや組織で取り組む方法を示すものであるため、情報提供の意図を伝え、マネジメント能力開発の手がかりにできるように支援していくことが重要であると考えている。また、看護の専門性を高める取り組み過程にお

いて、マネジメントサイクルを常に動かしていく必要があるため、研修プログラムも取り組み後の評価やその後の改善までも視野に入れて構築していく必要があると考える。

2. 課題解決に向けたマネジメントの実践やマネジメント能力開発のための自律的取り組みへの支援

各自が課題を持ち、その課題をもとに効果的に意見交換するには、能動的に参加することが期待される。課題解決のためには、施設の理念や役割を踏まえて、各施設の人材育成や組織作りの方向性を見極めていくことが重要である。規模も役割も異なる施設によるグループワークでは、検討内容から直接的な課題解決への解答にはつながりにくいと感じる場合もあると思われるが、他施設の現状を知ること、自施設の現状や立ち位置を俯瞰してみたり、グループの報告を統合することで、複数の視点でマネジメントについて考える機会となるように、意図的に進めていくことが重要であると考え。さらに、マネジメント能力向上のための学習課題を各自が確認し、その後の自律的な取り組みにつながっていくような支援が必要である。

3. 中堅看護師と看護管理者の思いや考えのギャップへの取り組み

立場の違いにより生じている思いや考えのギャップを明らかにし、お互いの本音を受け止め、立場を変えて考えてみたり、ギャップを客観視することで、中堅看護師と看護管理者が協働するきっかけとなるように進められるとよいのではないかと考える。