

## Ⅱ. 研修別報告

### 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 新任期看護師 中堅期看護師

## I. はじめに

H27年度より本事業（1年目事業名：看護の専門性を高める看護管理者のマネジメント能力向上に向けた支援、2年目より本事業名）を開始し、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。H28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。H29年度は多施設間の交流をさらに発展させ、職位に関係なく課題に応じてグループをつくり、様々な立場から意見交換したことで、各々の立場における課題や解決策を共有・検討することができた。また、中堅看護師を対象としたワークショップで話し合われた内容を、看護管理者を対象としたワークショップで情報提供することで、中堅看護師のニーズを把握し、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た。

これまでのワークショップでは、情報提供とグループワークにおいて、本学大学院機能看護学領域修了者（以下、修了者とする）に協力を依頼し、本学教員と共にマネジメント能力向上を支援した。修了者にとっては、大学院就学時に行った看護実践研究を看護の専門性を高めるマネジメントの視点で振り返り、その後の看護実践の改善・充実に向けた取り組みについて考える機会となっている。

H30年度は、新任期から看護の専門性を高めるマネジメント能力向上を視野に看護実践できるよう、新任期にある看護師にも対象を拡大し、新任期および中堅期の看護師を対象としたワークショップを開催した。新任期看護師は、自己の看護の専門性を高める看護実践について話し合えるよう卒後2～4年目とした。中堅看護師は、リーダーや後輩育成の役割を担っている看護師を想定した。ワークショップの参加により、新任期にある看護師は、自らの看護実践を振り返り、よりよい看護や自身のキャリアについて考えるきっかけとなる。中堅看護師は、新任期にある看護師を対象としたワークショップにおいて検討した内容を知り、新任期にある看護師の思いを踏まえた関わりや自己の役割を検討する材料となることを期待して実施した。

## 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、水野 優子、安田 みき、梅村 恭子  
看護研究センター：田辺 満子

## 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、対象者を新任期看護師と中堅期看護師に分け、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、講義を行い、中堅期のワークショップについては、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看護師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り、修士論文として取り組んだ内容を踏まえたマネジメントの実践例として情報提供した。

#### 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

新任期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、意思決定支援、患者・家族ケア、人材育成、退院支援・調整、チームマネジメントの5つの課題があがった。中堅期看護師からは、リーダーシップ、チームマネジメント、退院支援・調整、人材育成、ケアの質（カンファレンス）、安全管理の6つの課題があがった。

表1に新任期看護師が抱えているマネジメントの課題（一部抜粋）、表2に中堅期看護師が抱えているマネジメントの課題（一部抜粋）を示す。

表1 新任期看護師が抱えているマネジメントの課題

グループ	分類	内容（一部抜粋）
1	意思決定支援	患者の退院後の生活をイメージし、自宅で生活する上での課題に対する退院支援を行うためにはどのような関わりをしたらいいのか見出したい。また、認知症の患者の意思決定をどのように支えていくかを検討したい。
		日々の多忙な業務の中で患者とゆっくり関わる時間がない。患者や家族に寄り添える看護を実践し、意思決定支援をどのようにしているか意見交換したい。
		急性期病棟において、日々患者さんの状態変化が目まぐるしく、多様な家族・家庭環境がある中で、どのように退院支援をしていったらよいか難渋している。患者さんやご家族の望む形で退院して頂くために心がけていることについて検討したい。
2	患者・家族ケア	多重業務と残業時間の短縮で、患者さんの要望や思いなどをゆっくり聞いている時間がない。
		社会資源を活用することが必要になる場面が多いが、知識が不足しているため、在宅看護へ繋げる場面で困難を感じる。
		標準化した看護方法にとどまり、個別性のある看護が提供できていない。
3	人材育成	次年度新人担当者となるが、自分の知識や技術はまだ不足しており指導に不安を感じる。後輩と関わる時間がなかなか作れず、自分が1年目に指導を受けた内容や、困った事の共有などが出来ていないため、指導する立場として今後指導者としてどのような視点を持ち、新人の指導方法を行っていけば良いか検討していきたい。
		業務が多忙な中でゆっくりと後輩指導に当たる事ができず、また、先輩看護師の一方的な指導になっていることが多い。一日の業務の流れを把握しつつ指導と業務の効率化、患者さんに支障のない指導方法を考えたい。
		プリセプター制度が導入されていて、チームで新人教育を行っているが、教える側の技術や知識の低下が起きていると考える。
4	退院支援・調整	業務に追われており患者さんの話を聞く時間も、調整しなければ難しい状況で退院調整をタイムリーに進められないのが課題です。その状況の中で、どのような視点で業務や看護を行えば、患者さんにとってより効果的なのかを検討したい。
		人出不足で退院調整を行う看護師への負担も大きいのが現状です。退院調整シートを作成して、必要な情報が得られるように試行錯誤しているところですが、他の病院では退院調整を行う際に、どのようにしているか興味がある。
		早期退院支援が必要だが、なかなか患者や家族との面談の時間につくれない。
5	チームマネジメント	特にリーダーや夜勤以外で担当になった時に受け持ち患者のケアをできるだけ実施したいと考えているが、うまくこなせない時がある。何か決め事をしていことがあれば聞いてみたい。
		他院での継続看護を行うためのポイントや気を付けている事について知りたい。
		看護体制はPNSで行っているが、パートナー同士の実務経験の差が大きく、更にコミュニケーションが上手くとれていないため、タイムマネジメントもうまくできず勤務時間内に仕事が終わらない。また、継続した看護や治療がスムーズに行かない事があるため課題である。

表2 中堅期看護師が抱えているマネジメントの課題

グループ	分類	内容（一部抜粋）
1	リーダーシップ	チームで患者情報を共有し統一した看護を実践して患者の望む退院支援に取り組むためのチームリーダーの役割や行動を知りたい。
		退院支援に関わる上で退院後のイメージや患者・家族のニーズについて上手く確認できないスタッフに対して、リーダーとしてどのような助言や指導ができるか。
		効率よく業務が進められるように、リーダーとしての判断力を身につけ、広い視野がもてるようになりたい。
2	チームマネジメント	人手不足で業務が煩雑になり、責任の所在がはっきりしないことが多いと感じる。一人ひとりのスタッフが責任をもって仕事ができるようになるにはどうしたらよいか検討したい。
		少ない人員・限られた時間の中でどのような看護提供ができるのか検討したい。
		チーム間（産科チーム・婦人科チーム）で行う業務が全く異なるためスムーズに回らない。業務量の差が出ている。
3	チームマネジメント	継続看護を充実させたいが、多忙などで継続した看護、評価が満足にできていないのが現状です。どのような取り組みをするとよいか検討したい。
		個人個人で看護にばらつきがあり、チーム看護を機能させていくにはまずどのようなことを導入していけばよいか課題である。
		チームスタッフをどのようにまとめていくか。
4	退院支援・調整	入院中から、退院後もスムーズに生活出来るように、チームで連携を取り、介入を進めていくことが課題である。
		よりスムーズに他部門との連携を図り、患者さんがその人らしく少しでも長く在宅で生活できるように看護の提供をしていきたいのでより良い連携方法を知りたい。
		地域の中核病院の役割を担っているが、老々介護、経済的困難があり退院支援が上手くいかない症例が増えてきた。そのため、具体的にどうしたらよいか検討したい。
5	人材育成	件数の少ない症例に対応するときに経験が少なく、前回対応した時から時間が空くため、看護実践の振り返りが必要となる。そこで、平日頃から看護実践の振り返りや自己学習をする意欲が持てるようにすることが課題である。
		勉強会、カンファレンスの計画を立て、実施しているが、やらされている感が強い。自主性を高めていくにはどのように指導していくかが課題である。
		異動者の指導のためにマニュアルを作成したり、異動後もチェック表にて進行具合をチームに周知したが、指導体制の不備を指摘される結果となった。何が問題だったのか検討が必要であり、作成したマニュアル・指導体制の見直しなどの課題もある。
6	ケアの質（カンファレンス）	業務に追われる事が多いためケアカンファレンスや看護師間で情報共有目的のカンファレンスの実施がなかなかできない。他施設ではカンファレンス開催の現状や予定していたカンファレンスが実施できなかった場合はどう対処しているか。
		超過勤務しないことが目標にあがっているため、日々の業務をこなすだけで時間が流れてしまい、体位ドレナージをする時間を取ったほうが良くなる、患者の思いをゆっくりと聞いてあげたい、と思いつつも実施できていない。
		スタッフ間での退院支援に関する知識や意識の差、業務量に伴う対応の遅れなどが課題となる。カンファレンスの具体的な方法・支援方法・外来として対応できることなどを検討したい。

表2 中堅期看護師が抱えているマネジメントの課題 つづき

グループ	分類	内容（一部抜粋）
7	安全管理	認知症高齢者に対して傍で付き添うことが難しく、センサーや体幹ベルトで抑制をしてしまうこともある。そのため、患者とゆっくり話せるよう業務調整したり、抑制をしない看護について検討したい。
		看護師個々によって患者への介入が異なるため統一した看護ができない。慌ただしさから患者様の話が十分聞けなかったり、観察が十分できず患者の変化を見逃したり発見が遅れたりする。看護師個々の危険予知能力が十分でない。
		褥瘡リスクアセスメントの不足による発生事例が多く、アセスメント力向上に効果的な指導方法などについて検討したい。

## 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. 新任期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

テーマは中堅期看護師と同様に、「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

新任期看護師を対象としたワークショップは、2018年10月30日（火）10：00～15：30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22名の参加があった。看護師経験年数は1～7年、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22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 新任期看護師を対象としたワークショッププログラム

10：00～10：10	全体説明
10：10～11：00	第1部：情報提供「看護の専門性を高めるマネジメント」 1) 看護におけるマネジメント 機能看護学領域 両羽美穂子 2) アサーティブなコミュニケーションのために 機能看護学領域 橋本麻由里
11：00～11：10	休憩
11：10～11：20	アイスブレイク（自己紹介、参加動機の紹介等）
11：20～12：00	第2部：グループワーク① 「より良い看護を目指す看護実践上の課題」
12：00～13：00	昼食・休憩
13：00～14：20	第2部：グループワーク② 「より良い看護を目指す日々の取り組みの工夫」
14：20～14：30	休憩
14：30～15：10	全体討議：「看護の専門性を高めるマネジメントのあり方」
15：10～15：20	まとめ
15：20～15：30	アンケート記入・修了証授与

## 5) 教員による情報提供

2名の教員から、看護の専門性を高めるマネジメントに関する基礎知識として情報提供を行った。情報提供の概要は以下のとおりである。

### (1) 看護におけるマネジメント

機能看護学とは、地域、産業、臨床、学校すべての領域における看護実践をささえ、発展させる機能を探求する学問であり、効果的に効率よく（経済的に）ゴールにたどりつくことをマネジメントの目的としセルフマネジメント、キャリアマネジメント、情報マネジメント、組織マネジメントについて学習する。本学卒業者の卒業後のマネジメント能力発揮状況を調査した結果、優先順位を考えその日の仕事を調整する、他のメンバーの仕事を支援するよう行動する、看護の目的を考えて情報を活用し看護行為を意思決定する、看護の改善・充実のために組織的に取り組むといった項目では年々上昇し、7年目ではほぼ100%だが、課題に応じてメンバーシップを発揮するといった項目では経験年数に比例しない傾向にあった。経験によってできることも多くなるが周りの期待が大きくなるためできていないと感じることがあると考えられる。

看護実践におけるマネジメント能力とはPDCAサイクルを用いて効果・効率的に実践を展開する能力である。組織でよい看護をするためには意図的に効率的になるようにPDCAサイクルを活用して一人ひとりがよい看護をすることでスパイラルアップし、組織の中でボトムアップしていくことも仕組みをより良くしていくためには大切な役割である。

### (2) アサーティブなコミュニケーションのために

アサーションとは基本的人権の一つであり、自分の行動を決め、それを表現し、その結果について責任を持つ権利がある。ナースがアサーティブになりづらいのは自分を抑えて、他者を優先する傾向が強いのではないだろうか？アサーティブになるためにはアサーションとそうでない言動との違いを理解したり、アサーティブなものの方の見方・考え方を獲得することが必要であり、きちんと聞く、伝えることが大切である。アサーティブな話し方の6つのステップを理解し、実践することでアサーティブなコミュニケーションが可能になる。また、アサーティブになれないときはどのような時かを理解して否定的な感情や思い込みに飲み込まれないように対応する必要がある。

## 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5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

治療や退院を含んだ様々な状況に関連する意思決定について話し合った。急性期の病棟であり患者が早期に転棟するため、多忙な業務の中で患者の思いを聞けていない。患者と家族の間で希望の食い違いがある。認知症患者の意思決定支援方法に困っている現状があり、様々な理由で思いをとらえることが困難であるという課題がある。まず、グループの中で意思決定支援の基準・大事にしていることを確認した。確認したことを基に取り組みの工夫を考えた。まず、患者本人がどうしたいか確認する。ICでは同意していても受け止めができていないかどこまで理解できているかは明確ではないため、患者や家族受け止め方を確認する必要がある。同席できなかった場合は必ずカルテで確認する。ストマ造設ではボディイメージの変化があるため、患者や家族に情報提供する。また、部署間で情報共有できるテンプレートがある施設があり、訪問看護師の協力を得ることができるといった意見もあった。

### (2) 2グループ

寄り添いの時間が作れない。ナースコールの対応や緊急入院などで十分に関わることができないといった現状がある。そこで、業務に追われて患者・家族と関わることができないという課題が挙がった。また、看護観の違いから看護ケアや取り組み姿勢に差があるという課題も挙がった。話し合いの中で、看護観の違いはあっても患者・家族の意見が大切であるという意見がでた。取り組みの工夫としては、個人で取り組めることについては、自分から発信する。周りの状況を把握する。自分の力量を知る。環境・周り（他スタッフ）に対することは、スタッフのことを理解する。自分の状況を知ってもらうことが大切である。そして、その日のメンバーや雰囲気や風土が大きく影響するという意見が挙がった。

### (3) 3グループ

新人が一人立ちできていない。看護技術の到達度がばらばらである。部署異動したばかりで新人とペアになり、自身の余裕がない中でどのように指導していけばよいか困る。経験があるスタッフへの指導が難しいという課題が挙がった。取り組みの工夫としては、個人差はある程度あるという事を認識して個別性に合わせた指導をする。PNSでできるだけ新人が実践できるような働きかけをする。毎日ペアになった人と振り返りをする。チームで新人の現状を共有できる環境づくりをする。経験者であれば今までどのような経験をしてきたかを知り、これから何を学びたいか話し合い、その人に合わせた指導をするという意見が挙がった。

#### (4) 4 グループ

患者、家族と話す時間がとれず情報不足で退院支援に用いるシートが活用できていないこともあり退院に向けての話し合いなど効果的に行うことができていない。医師との連携がうまくとれておらず意思決定時に支援がうまくいかずに治療方針が決まらないことがある。先輩看護師にも相談できていない現状がある。取り組みの工夫としては、PNS 体制の場合にはペアと協力して患者、家族と話し合う時間をつくる。業務内容の改善・調整を行う。業務内容をケア 1 つを 5 分と計算して業務量を見える化している施設もある。また、医師も含めた情報共有が必要であり、意思決定支援のために医師や師長など上の立場の人が患者と関わってもらえるように相談する。制度など分からないことは専門スタッフから情報を得るといった意見が挙げられた。

#### (5) 5 グループ

経験年数が 3, 4 年目でリーダーを担うことが不安であり、リーダーやプリセプターを行う中で部署異動による部署間でのやり方の違いや新人指導について先輩へうまく相談ができていない。PNS 体制でペア間の業務内容の差があるが下の立場の人が声をだせないためチームマネジメントが大変だという課題が挙げられた。取り組みの工夫としては、新人には指導の中で良かったことは褒めていく。自分の勉強不足でわからないことは調べてから伝え、周りにも聞く。自分一人だけでなく周りともどれくらい指導が進んでいるか共有する。先輩への伝え方を工夫して、相談にのってくれる先輩がいれば相談後に周りに伝える。自分一人の意見でなく、ほかの人の意見も聞いてから伝えるといった意見があった。メンタルを強く持って、先輩に伝えていくことが大切である。

### 7) 全体討議

全体討議では、「看護の専門性を高めるマネジメントのあり方」について 40 分討議を行った。

全グループの発表を終えて、多忙のため患者や家族とお話する時間がとれない、スタッフ間で情報共有ができない、といった課題が挙げられた。また、取り組みとしては、自分自身でできること、環境・周り（他スタッフ）に対することの 2 つに分けて取り組みの工夫を考えていた。これらのことから、①周りの環境を変えていく必要があるが、風土を良くするためにはどうしたらよいと考えるか、②風土の面で何が課題となっているか、が疑問としてあがった。

出た意見は次のとおりである。

- ・患者や家族の意思に沿ったケアを提供したいという思いはあるが、たくさんのスタッフがいる中でその日のメンバーや雰囲気看護を提供できるかどうかということに大きく関わってくる。意見を言いやすい環境・風土を作っていくことでより良い看護ができる。
- ・風土をよくするためにスタッフ間で声を掛け合いながらチームで連携していくことが大切。言いづら、やりづら人がいると自分で抱え込んでしまうことがありどうしたらよいのか困る。
- ・PNS で業務調整を行う時間があり、お互いの業務の進捗状況を共有できる。
- ・多職種間や看護師同志でもカンファレンスをして方向性を話し合い、情報共有することが言いやすい風土づくりにつながる。
- ・先輩の雰囲気とその日の病棟の雰囲気が変わるので風土はとても大切だと思った。自分自身が先輩になったら言いやすい環境づくりを心掛けたい。

参加者の発言を受けて、教員より次の内容をフィードバックした。先輩も後輩もいる皆さんから、一人で難しかったら仲間をつくろうだとかいろいろな意見が聞けました。実践でも頑張ってもらいたい。明日からできることは実践してほしい。様々な課題が出て、取り組みの工夫についても話し合うことができた。ぜひ明日からできることは実践してほしい。グループワークの中で参加者の方から「看護の現場から離れられなくなった。」「現場が楽しい。」という言葉が聞けて看護師としてやりがいを感じていることが伝わってきた。

### 8) まとめ

患者さんと話ができないという意見が出ていたことが印象的だった。患者さんと話したいということであり、一人ひとりが自身の看護について振り返り、何を大切にしているかを確認することができた。自分は一人ではなく、チームの中で看護実践をしていこうと思えたことはとても良かった。患者・家族のケアについて、自分の意思とともに患者や家族を中心に考えていかなければならないということ話し合いの中で確認できた。チームの中で看護をしているため、チームを含めたマネジメントについて考えることができた。お互いの思いを大切にしたいとか患者や周りの思いを大切にしようと思えたことが成果である。

皆さんが退院調整について一人ひとりが患者に思いを持って看護を行っていることが分かった。病院としてもシステム化して体制づくりも進んでいる。皆さんはその中心的な役割をしている。これからも受け持ち患者に思いを持って明日から実践をしていくことを期待している。今日の学びがマネジメントにつながる。

### 3. 中堅期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

テーマは例年同様に「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

中堅期看護師を対象としたワークショップは、2018年10月31日（水）10：00～15：30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

15施設から37名の参加があり、本学卒業者は2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37名のところ、都合により午後より参加した1名を除き36名に交付した。

#### 4) プログラム

プログラムを表4に示す。

表4 中堅期看護師を対象としたワークショッププログラム

10：00～10：10	全体説明
10：10～11：40 (途中休憩10分)	第1部：情報提供「看護の専門性を高めるマネジメント」 1) 看護におけるマネジメント 機能看護学領域 両羽美穂子 2) 新任期看護職が抱えている課題 3) 機能看護学における看護実践研究の取り組み事例 「看護の専門性を高めるマネジメント」 訪問看護ステーションひらの 上面 京志氏 「病院組織における看護師の自律的な実践能力向上のための教育・支援方法の充実」 高山赤十字病院 伊藤 はるみ氏
11：40～11：50	アイスブレイク（自己紹介、参加動機の紹介等）
11：50～12：50	お昼休み
12：50～13：30	第2部：グループワーク① 「チームでより良い看護を目指す看護実践上の課題」
13：30～13：40	休憩
13：40～14：40	第2部：グループワーク② 「チームでより良い看護を目指す日々の取り組みの工夫」
14：40～15：15	全体討議：「看護の専門性を高めるマネジメントのあり方」
15：15～15：20	まとめ
15：20～15：30	アンケート記入・修了証授与

### 5) 情報提供

#### (1) 看護におけるマネジメント

機能看護学とはどのような学問か、看護の専門性を高めることに貢献する能力を身につけることを目的としている。機能看護学で学習するマネジメントについて、人としての成長に関するマネジメント、キャリアに関するマネジメント、情報に関するマネジメント、組織に対するマネジメントがある。本学で機能看護学を学習した卒業生が、卒後にマネジメント能力をどのように発揮したかを確認するため、卒後7年目の看護系学士過程卒業者を対象に調査を行った。結果は、ほぼ経験年数に比例してマネジメント能力を発揮し、経験年数が7年目になると「看護の目的を考えて情報を活用し看護行為を意思決定する」等の項目に対して100%近くがマネジメント能力を発揮していた。しかし、メンバーシップについては、経験年数に比例しない結果が出ており、経験年数が増えるにつれて周囲から様々な期待がかけられるため、自信がなくなるのではないかと考えた。

中堅看護師は、看護の改善・充実のために組織的に取り組むためにマネジメントサイクルを活用していると考えられる。マネジメントは、効果的・効率的に実践するために仕組みを作る、仕組みをよりよくすることである。

看護の専門性を高めるためには、マネジメントサイクルを活用するだけでなくよりよく実践できることを目指し、スパイラルアップする必要がある。マネジメントは看護管理とも表現されることもあ



るが、看護管理者が実践することだけでなく、看護職一人ひとりの実践においてもマネジメント能力を発揮することが必要である。そのためには、自己の能力を高めることや組織でよい看護をするためにトップダウンに対して、現場の意見を述べること（ボトムアップ）も必要である。

## (2) 新任期看護職が抱えている課題

新任期看護師は、情報活用、業務の進め方、周りの人との関わり方等について現場で実践する際にマネジメントしているが、課題として考えていることを紹介した。

## (3) 機能看護学における看護実践研究の取り組み事例

### ①看護の専門性を高めるマネジメント

その人らしく有意義な生活のために患者や家族の思いや希望を叶える支援のために、QOL が阻害された患者の自立支援に向けて、チームで取り組んだ。研究方法は、病棟看護師とリハビリスタッフに自立支援を行うための課題を確認・共有するために質問紙調査を行い、調査結果を踏まえて、リハビリカンファレンスの場を活用し、先を見通したケアパスを活用した。その結果、事例 G 氏に対して、ADL の排泄に焦点を当てて、入院前から入院日に至るまでを詳細に記載したケアパスを使用し、現状と今後の方針を明確にした。さらに、リハビリカンファレンスで病棟看護師とリハビリスタッフ間で具体的な目標を共有し、実践した結果、G 氏の ADL が拡大し、意欲も向上した。このことは、日常生活の自立を希望していた G 氏の QOL の向上につながったと考える。G 氏の QOL の向上を可能にしたのは、看護チームと理学療法士が目標とケア内容を細かく設定し共有したため、望みにつながるケアの実践を可能にしたからだと考える。また、この実践を通して看護師の意識がどのように変化したかを確認するために質問紙調査を行った。結果、看護師は、入院早期から患者・家族の全体像を捉え今後の方向性を考えること、実際の状況改善に応じて目標の修正を行うことが必要であると感じていた。また、患者、家族と医療者との思いの違いがあることを認識し、そのためには他職種との連携を強化しなければならないことが今後の課題となった。

また、多職種との連携について、理学療法士でも一人一人の考えが違うことが分かった。今回の研究を通して、看護師は、患者の立場に立って考えることの重要性を理解し、多職種で共通の目的を持つことで統一した支援につながることを確認できた。

看護の専門性を高めるマネジメントとして、多職種との連携が必要であり、多職種を理解すること、幅広い知識は看護の専門性をさらに向上させ、看護の限界を知ることと同時に看護の新たな可能性を見出すと考える。

### ②病院組織における看護師の自律的な実践能力向上のための教育・支援方法の充実

病院看護師に求められる急性期から退院支援までの質の高い看護を実施するにあたり、看護師が専門職として自律して看護実践能力をさらに向上するための OJT の在り方を見直した。

研究方法は 3 段階に分けて行った。まず、教育体制を活用した OJT の課題を明確にするために対象看護師に質問紙調査を行い、OJT についての現状を確認した。そこから課題を確認、解決策を計画・実践し、成果を確認するために再度質問紙調査を行った。

課題を明確化するための質問紙調査の結果から、看護実践能力の向上における OJT の 3 つの課題として、看護師が目標管理やキャリア開発ラダーシステムの活用ができるような支援方法を考えること、看護師が研修での学びを看護実践の場に繋げることができる OJT の方法を考えること、臨床の実践現場でタイムリーなフィードバックができる支援方法を考えることが挙げられた。これらの課題に対して解決策を検討し、実施した。解決策として、目的をもって参加するように目標管理シートの評価・修正を行い、研修への動機づけを行うこと、目標を達成するための OJT 実践に関する研修委員会での学習会を実施、研修委員が OJT を実践する対象看護師の目標達成に向けた行動計画立案・実践・評価について、報告用紙を使用し実施した。これらの実践結果から OJT 実践報告会で研修委員の意見として、目標を共有することの必要性や看護師自身が考えることができるよう支援すること等があげられた。また、看護実践能力向上のための OJT の課題・解決策の評価を行うための質問紙調査の結果、研修委員所属の看護師長は、研修委員の OJT 実践は看護師の実践能力の向上に繋がったかについて、研修委員自身の OJT を見直すきっかけが自律に繋がったこと等を評価していた。目標の共有による OJT 実践に活用やタイムリーなフィードバックの効果について、研修委員は活用でき効果があったと評価しており、OJT 対象看護師は、目標の共有で目標達成に向け支援を受けられ、効果があったと評価していた。

これらの結果から、OJT の支援方法として「一緒に考える」という姿勢をもち、現在の教育体制を継続することが必要であること、施設単位で現状を把握し、施設・看護部の方針や目標にそって教育を考える教育研修課の役割は、病院組織において重要な位置づけであることを考察した。

## 6) グループワーク発表内容

### (1) チームでより良い看護を目指す看護実践上の課題

1 グループ：スタッフに対するフォローの方法、リーダー格がどう進めるか、年齢層の幅がある中でどう進めるか等リーダーのモチベーションについて

2 グループ：限られた時間や人材、職種、システムの中で中堅看護師の立場で部署をどうマネジメントするか

3 グループ：①スタッフ全員に共通認識を持ってもらうにはどうしたらいいか、②もともとの古い習慣があり、新しい方法を取り入れることができない

4 グループ：多職種との連携、情報共有が十分でなく、退院支援ができない

5 グループ：①異動者の教育システムがない、②学習意欲がないスタッフが増えた、③取り組み意欲が低いスタッフへの指導方法、④指導者側の知識の低下があり新人看護師が育たない

6 グループ：カンファレンスがタイムリーにできない、決められたときにできない、どのようにしたらよいかわからないなど

7 グループ：①PNS ペアの目標を知らない、②身体抑制について安全と倫理に対するするジレンマがある、③患者、家族との関わり、チームでの情報共有について、④新人教育について（PNS がうまく機能していない）

(2) チームでより良い看護を目指す日々の取り組みの工夫

#### ① 1 グループ

自分と環境の視点で考えた。チームメンバーが幅広い年齢層や経験年数、教育の差があり考えが異なる中で同じ方向を向くためにはチームとして同じ方向を向けるように、あなたを気にかけられているという姿勢で、モチベーションが低いスタッフへの働きかけを考える。上司の命令で今回のワークショップに参加したが、グループワークの参加したことで、期待された部分があるかもしれないと思いモチベーションを上げていく。

#### ② 2 グループ

ワークライフバランスを整えて、個々のモチベーションを上げるため役割を認識して仕事に臨む、環境を整えることが必要である。そのためのマネジメントとしてコミュニケーションをとる、相手を尊重した態度で接する、コーチング技術を身につける、良好な関係性を保つための環境を作ることが挙げられた。この発表に対し、参加者から、コミュニケーションを良好にするため具体的なことは？コーチング技術を教科書的だけでなく、現場に生かすためにはどうしたらよいか、と質問があった。それに対して、グループワークでは新人教育や怖い先輩に対しての関わり方を考えた。自分の思いを表出してもらえようようなコミュニケーション技術をつけることが必要であると考え、と意見が出た。

#### ③ 3 グループ

スタッフ全員に共通認識を持ってもらうには、教育・指導體制ができる体制を作る。スタッフに役割を持たせ責任を持たせる。個々の考えを知る、コミュニケーションをとり、改善する場を設ける。

もともとの古い習慣があり、新しい方法を取り入れることができないに対して、先輩、後輩の意見を取り入れ実践・評価をし、人任せでなく、患者に対してスタッフ全員で共通認識を持つ。一人一人の理解を深める。

#### ④ 4 グループ

患者を知ること、理解することが必要である。どうすれば患者の支援ができるかカンファレンスをし、試験外泊などを実施して、在宅に必要な制度を知っている人に相談する。

#### ⑤ 5 グループ

解決策として以下の事がらが上がった。

- ・それぞれに対するマニュアルを作成する。
- ・教育の対象に合った目標を設定する。
- ・対象と一緒に話し合って方法を検討する。看護技術の手順を教えても根拠が分からない新人看護師に対しては、根拠を教え、実践後の振り返りをして、修正する。
- ・対象の強みを伸ばせる役割を与え、マニュアルを見直す。その役割はスタッフの興味のある所とする。
- ・学習会が一方通行になりやすいので、学んだ内容を確認する。

#### ⑥ 6 グループ

カンファレンス時間にスタッフが集合しないので、カンファレンスの目的、意味を理解させる。少人数から始める。形式にとらわれず、ベッドサイドでの話し合いでもいいのではないかと。

カンファレンスの工夫として、ベッドサイドでの話し合いでも、記録に残し、看護計画に反映させて、実践後に評価する。看護実践の振り返りをする。カンファレンスのツールを確認する。

目的を持ったカンファレンスを行い、継続することが大事であるという結論に達した。

#### ⑦ 7 グループ

解決策として以下の事がらが上がった。

- ・PNS ペアの目標を知らないに対して、目標を共有する、ワークシートで情報を共有する。
- ・身体抑制について、安全器具が本当に必要か考える、精神科医の加入を検討、プロセスレコードで振り返る。

- ・患者、家族との関わり、チームでの情報共有に対してカンファレンスを用いて情報共有を行う。
- ・新人教育（PNS がうまく機能していない）に対して、新人がカンファレンスに出席して理解度を確認する。

## 7) まとめ

出された課題には共通性があった。様々な人たちが働く中で、中堅看護師としての考え方が意見交換されていた。看護師は患者のことを思って実践し、それが看護師の目指しているところでもある。課題を解決するためには、みんなで話し合い、楽しく看護を実践することが大事である。課題解決に向けて取り組んでいることを、チームメンバー全員と共有しながら継続して行う必要性を実感した。

## 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. 新任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

22枚配布中22枚回収され、回収率は100%であった。表内の（ ）は件数を示す。

#### 1) ワークショップ参加の理由

22名29件の回答があった。ワークショップの参加の理由は【上司・先輩に勧められた】17件、【同年代・同役割の看護師と交流したい】4件、【役割に必要な知識を学びたい】4件、【マネジメントに興味があった】2件、【看護業務を改善したい】1件、【教育に関わる際の役割を明確にしたい】1件であった。詳細は表5のとおりである。

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(要約)
上司・先輩に勧められた (17)	上司に勧められた (4) 師長に勧められた (10) 先輩看護師に勧められた (2) 勧められて参加を決めた
同年代・同役割の看護師と交流したい (4)	同演題の看護師との交流により、今後の課題や解決策を見つけたい 他病院の同じ立場の看護師の悩みや業務の進め方について情報共有したい 他病院の看護師の悩みや方法を聞き、自身の看護や新人指導に活かしたい 同じ年代の看護師と交流し、日々抱えている思いや対策を共有したい
役割に必要な知識を学びたい (4)	次年度プリセプターとなるため、必要な知識を学びたい 新人指導担当なので勉強になった リーダーや指導のスキルを付けたい リーダー業務におけるメンバーとの関わり方を知りたい
マネジメントに興味があった (2)	マネジメントについて興味があった 後輩指導を担当しているため、マネジメントについて再度考え指導に活かしたい
看護業務を改善したい (1)	看護業務をより良くできるようにしたい
教育に関わる際の役割を明確にしたい (1)	新人教育に携わる自身の役割を明確にし、考える機会にしたい

#### 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21名(95.5%)、1人は無回答であった。

#### 3) 学びの内容

ワークショップでの学びの内容について、21名21件の回答があった。その内容は、【参考になる意見を聞き今後活かせる】6件、【自己の言動や看護等の振り返りとなった】4件、【他病院の仕組み等を知ることができた】4件、【組織における自己の立場に合った関わりについて考えることができた】3件、【悩みを共有し安心できた】3件、【取り組むべき課題が明確になった】1件であった。詳細は表6のとおりである。

表6 ワークショップにおける学びの内容

分類	ワークショップにおける学びの内容（要約）
参考になる意見を聞き今後 に活かせる（6）	実際に指導している人の意見を聞き、来年度の指導に活かせる学びがあった
	どの病院も似たような悩みがあることを知り、どのように解決のためのアプローチをしているか知ることができたため、今後の仕事に活かしたい
	病院によって取り組みが異なっていたが、参考になったので真似したいと思った 希望が小さい病院のためマニュアルなどの体制が不十分だが、グループ内の意見を聞いて、必要な対策についてかアドバイスが得られた
	病院、病棟により特徴はあるが、困りごとを共有でき、現場で行かせるような意見もあり、とても為になった 他病院、他病棟で勤務している人から様々な派内を聞くことができ、今後に活かしていけることがあると思った
自己の言動や看護等の振り返り となった（4）	参加者の看護に対する思いや、業務の現状を聞き、自身の看護観や日々の言動を見直す機会となった
	他の病院も同じように忙しい状況に合ったが、患者を主体として考え、業務調整し、ケアを提供することの必要性を再確認することができた
	新人指導で適切な声かけができない状況にあったが、具体的にどのように関わるとお互いにとって良いのか明確になった。意思決定支援について、忙しさを理由にせず、患者・家族を主体に考え、他職種間・看護師間の風土を大切にしようと思った
	忙しい日々における新人指導の方法や、患者への寄り添い方など深く考えることができた。患者・家族が主体で、中心となって援助を考えていくことが大切であると学んだ。そのために、スタッフ間のコミュニケーションや情報共有が重要であるため、自身でできることやスタッフへの働きかけなど実践していきたいと思う
他病院の仕組み等を知ることができた（4）	他病院の看護師も同じ悩みを持っていることや、他病院の看護や仕組みについて知ることができた
	他病院の新人教育体制や指導方法を学べた。他のグループのテーマにおける課題や対策も聞いて良かった
	自分には思いつかない考えを知った。新人指導や退院支援について学べた
	部署が異なっても同じような悩みがあり、各病院で様々なシステムを用いて業務改善を行っていることを知った。患者との関わりにはスタッフ間の関係性も影響してくるため、スタッフ同士のかかわり方も意識していく必要があると学んだ
組織における自己の立場に 合った関わりについて考え ることができた（3）	職場の環境や風土が良くなることで、後輩やスタッフ間の意見交換が活発になることや、業務に影響してくることを学んだ。今後、中堅や上の立場になっていくため、参考にしていきたい
	新人指導をしながらリーダー等の業務も行った中で、中間層としての責任を徐々に感じるため、新人に対しては、能力を認めつつスキルアップにつながるような関わり、先輩に対しては受動的ではなく、自分自身の意見をもって関わるのが大切だと思った
	忙しくて話せない・できないなど同じ意見をもっていることが分かった。個人の意見を周りが受けとめられる環境作りが大切であるため、まず自分から相手の思いを受けとめることが大切だと思った
	新人教育にあたり、自分と同じ思いや悩みをもつ看護師、プリセプターがいることに安心できた。グループメンバーと指導について話し合うことができよかった
悩みを共有し安心できた （3）	他病院の看護師も同じような悩みを抱えていることがわかり、悩みを共有することができた
	同年齢の看護師と話し合いができ、同じ悩みを抱えていることが分かった
取り組むべき課題が明確になった（1）	様々な病院の看護師の意見を聞き、視野が広がった。病院によっても、役割が異なっており、その中での取り組みを意見交換できて興味深かった。退院支援においても回復期過程の異なる病棟間で交流でき、包括的にみることができ、自己の取り組むべき課題が明らかになった。今後、生かしていきたい

#### 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5名(22.7%)で、テーマによっては参加したいと回答したのは17名(77.3%)であった。参加したくないと回答した人はいなかった。

#### 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5件あった。その内容は、【ファシリテーターがいて話が進んだ】2件、【交流できてよかった】2件、【グループワークの時間が長かった】1件であった。

## 2. 中堅期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

37枚配布中36枚回収され、回収率は97.3%であった。

### 1) ワークショップ参加の理由

36名41件の回答があった。ワークショップの参加の理由は、【日々の課題やジレンマがあり意見交換等で解決策を見つけたかった】15件、【上司に勧められた】9件、【上司の勧めがあり、中堅期対象だった】2件、【役割にあった研修として上司の命令を受けた】1件、【上司の勧めがあり、内容を確認した】1件、【マネジメントを学びたかった】5件、【同年代・同役割の看護師と交流したい】4件、【役割に必要な知識を学びたい】3件、【車で来られて無料であること】1件であった。詳細は、表7のとおりである。

表7 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 (要約)
日々の課題やジレンマがあり意見交換等で解決策を見つけたかった (15)	自分がリーダーとして時間配分がうまくいかず、カンファレンス開催のための時間をつくることに悩んでいた時に、師長に勧められた
	チームがうまく機能するための中堅看護師としての働きかけに悩んでいたが、解決のための材料がなかったため参考にしたかった
	独自のルールの改善の難しさについて、意見交換したいと思った
	指導していく立場の中で日々抱えているジレンマについて意見交換したいと思った
	どうすれば退院支援がスムーズに行えるのか、話し合いたかった
	チームリーダーを担う上で、日々の業務の中でどうしたらよりよい看護ができるのかなど疑問に思うことがあり、何か解決策が見つければ良いなと思った
	実際に悩んでいたことがあった
	リーダー業務を行うにあたって日頃悩む、迷うことについて他施設と情報交換し、今後の解決策を導き出したいと思った
	現在チームリーダーのため、チームの運営、改善策等で苦悩していること、活動していることを共有し参考にしたかった
	チームリーダー業務を行う上で、メンバー間で同じ方向を向いて目標に向かうことができない、メンバーの抱える思いや要望にうまく対処できない、という葛藤があった
	中堅と言われる年代となり、自分が中堅としての役割が担えているのか不安であった
	中堅として他の病院の意見を聞き部署での課題について学びたかった
	リーダーとしてのジレンマがあった
	退院支援がうまく進められない現状があり、各スタッフの意見を基に、どのように解決策を立てればいいのか、他の病院の取り組みを知りたかった
	チーム看護として機能していなかったため、どこから始めれば良いか悩んでいた
上司に勧められた (9)	上司の勧めがあった (6)
	師長より勧められた (2)
	看護部長の声かけ、勧めがあった
上司の勧めがあり、中堅期対象だった (2)	中堅期対象のワークショップであり、勧められた
	上司に勧められて知り、対象が中堅期であったため参加を決めた
役割にあった研修として上司の命令を受けた (1)	リーダーとして、チームをどうマネジメントしていったら良いか学んでくるように上司命令があった
上司の勧めがあり、内容を確認した (1)	上司より声がかかり、研修内容を確認し、参加を決めた

分類	ワークショップ参加の理由（要約）
マネジメントを学びたかった (5)	<p>リーダーをしていてマネジメントについて学びたかった</p> <p>今年度からリーダーを始めたため、マネジメントについて学びたかった。</p> <p>リーダー業務を行っており、他の施設のリーダーの動きや、マネジメントするためにはどうしたらいいのか学びたかった</p> <p>上司の声かけがあり、マネジメントとは何か、質の高いマネジメントができていいのか疑問に思った</p> <p>チームで取り組むという点、マネジメント能力向上という点に興味を持った</p>
同年代・同役割の看護師と交流したい (4)	<p>先輩・後輩の意見をまとめていくにはどうしたら良いのか、同じ中堅看護師の考えを参考にしたいと思った</p> <p>所属部署の師長からの勧めで今回のワークショップを知り、自分のモチベーションが下がっていた時期だったため、他の施設の人との交流で、何か得られればと思った</p> <p>他病院の看護職との意見交換を通して視野を広げたいと思った</p> <p>中堅期看護師対象のワークショップであり、他の病院の方との意見を交流し今後の看護に活かしていきたいと思った</p>
役割に必要な知識を学びたい (3)	<p>中堅看護師の中で経験が浅いため、中堅看護師として学べるものがあればよいと思った</p> <p>前年度末に部署異動があり、異動後の部署でリーダーを担うようになり、リーダーとしての経験不足、力不足を感じていた</p> <p>中堅看護師としてマネジメント能力が必要と感じていた</p>
車で来られて無料であること (1)	車で来られること、無料であることもよかった

## 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、36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

36名36件の回答があった。ワークショップでの学びの内容は、【参考になる意見を聞き今後活かせる】12件、【取り組むべき課題が明確になった】8件、【他病院の仕組みや取り組みを知ることができた】6件、【組織における自己の立場に合った関わりについて考えることができた】3件、【改善に向けた具体的な方策を見出せた】2件、【悩みを共有し安心できた】2件、【マネジメントについて学べた】1件、【自己の言動や看護等の振り返り考える機会となった】1件、【取り組みの根拠を確認できた】1件であった。詳細は表8のとおりである。

表8 ワorkshopにおける学びの内容

分類	ワークショップにおける学びの内容（要約）
参考になる意見を聞き今後活かせる (12)	<p>他病院では、スタッフのモチベーションや知識を高めるために、チームで強化するテーマを決めて学習し、病棟会等で発表することで意識改善しているという取り組みを聞き、自部署でも実施できたらいいと思った</p> <p>シフト制かつ様々な勤務体制における患者の情報共有は、他病院も課題であり、それぞれの施設の取り組み方を学べて、参考になった</p> <p>自己の緊近の課題の解決策についての突破口が開けたため、まずは取り組もうと思う</p> <p>病院の規模に関係なく同じことに悩んでいることが分かった。様々な所で頑張っている参加者の取り組みから参考にできる情報を収集できたのでよかった</p> <p>職場での同じような悩みについて意見交換ができ良かった。明日からできる対策を得ることができた</p> <p>カンファレンスは形式にとらわれなくてもいいと感じた。</p> <p>患者の環境で相談した内容を記録に残し、その情報共有をすることだけでもカンファレンスにつながると思った</p> <p>チームでどう取り組んでいくか等、具体的な意見が聞けて非常に良かった</p> <p>他病院の看護職と交流し、課題と取り組みについて話し合うことができ、自部署でも取り入れていきたいと思ったことがあった</p>

分類	ワークショップにおける学びの内容（要約）
	<p>どの施設も同じような課題があり現場で生かせることが見つかった</p> <p>他施設でも同じ悩みや課題を抱えていることがまず把握できた。その中でどうしたらよいか意見交換していくことで、自分自身が形式にこだわっていたことに気づき、実践できそう、実践してみたいという答えが見つかった</p> <p>働き方が様々な中で、マネジメントする側として状況的なことで考え込むのではなく、できることは何かを考えることの大切さに気づかされた。コミュニケーションや若いスタッフベテランスタッフ、様々なスタイルで働くスタッフをつなぐことができるような環境づくりをしていきたいと思った。交流できてよかった</p> <p>他病院の現状など聞き、少しでも解決に向けて話し合うことができた</p>
<p><b>取り組むべき課題が明確になった (8)</b></p>	<p>今行っている看護介入や活動は意味のあることと再認識できた。マネジメントするためには“枠にとらわれず”さらに良くするためには”を考えた中堅として、中堅だからできる看護があると学べた</p> <p>PT 個々の状態に応じて ADL を拡大させることは大切であるが、カンファレンス等を活発に行い共通認識することが重要だと思った</p> <p>スタッフも個々によって考え方が違うことを理解し、こちらから決めつけずに、そのスタッフとコミュニケーションを図ることで考えを知り、強みを見つけ、そこをのばしていくような指導が必要であると学べた</p> <p>多職種と連携して患者を見るのが大切である。外部とのパイプを持って勉強会をして知識を深めることが大切である</p> <p>看護師一人で退院調整するのではなく、他職種と連携をとりその人とその家族の気持ちを尊重し、調整していかなければいけない</p> <p>今後何が課題で、どう修正していけばよいのかという方向性を捉えることができた</p> <p>上司命令ではあったが、他施設の人と意見を交わし、チームマネジメントに関する自己の能力不足を理解し、明日から取り組めることを見つけ出すことができた</p> <p>自分の思いを伝えるだけでなく、メンバーの意見を引き出し共通する考えを知る事が必要である。中堅としての役割（マネジメント）を考えていく事が必要である</p>
<p><b>他病院の仕組みや取り組みを知ることができた (6)</b></p>	<p>各々が、自己のおかれた環境や立場の中で、日々看護に取り組んでいることがわかり、明日からの気力につながった</p> <p>同じ課題を考えている人達と話しができて、他病院での取り組み等の情報をもらったのがよかった</p> <p>他の病院でも同じような問題があるのだと思った。中堅期看護師として同じ方向性でチームをまとめていく大切さを学んだ。</p> <p>他施設の現状を知ることができた。その中で自施設で足りない所、よい所を把握することができたため、今後の自施設での取り組みに生かすことができるようにしたい</p> <p>他病院での取り組みを知れて、今後自部署でも行っていけることを知ることができた</p> <p>いろいろな病院、施設の意見を聞くことができた</p>
<p><b>組織における自己の立場に合った関わりについて考えることができた (3)</b></p>	<p>すべて変えることはできないため、自分の意識や、同じ意見をもっているスタッフから少しずつ改善ができればいいと学んだ。一人ひとりと向き合うようにしていきたい</p> <p>看護は0人ではできないし、看護師だけでもできないため、中堅期看護師は、医療チームの中でそれぞれのメンバー、スタッフ間のつなぎとしての役割が期待される</p> <p>同じように中堅看護師としての立場で悩んでいることが理解できた。もう少しスタッフ全体で取り組める仕組みができると良いということが分かった。組織内のつなぎ役として、コミュニケーションを取ることの重要性が分かった</p>
<p><b>改善に向けた具体的な方策を見出せた (2)</b></p>	<p>マニュアル作成にあたって留意点・根拠をふまえ、チームメンバー皆で作成していく。見直しも病棟全体で適宜行い改善していく</p> <p>まずは、解決策を立てるにあたり相談できる相手・職種を見つけ、密にコミュニケーションをとっていく必要がある。退院後のイメージをつかむため訪問看護の実際を知ることも大切だと知った</p>

分類	ワークショップにおける学びの内容（要約）
悩みを共有し安心できた (2)	色々な思いや悩みがあり自分の心がゆるくなった。リーダーシップへの考え方についておしつけではだめであるという事が学べた  交流したことで、自分の悩みは小さく感じた。グループメンバーやファシリテーターの話から、リーダーとしてあるべき姿勢、スタッフとの関わり方の大切なポイントに改めて気付くことができた。特に管理職として長年経験されたファシリテーターの話はとても参考になった。もっと具体的に話を聞きたいと思った
マネジメントについて学べた (1)	看護実践の中でのマネジメントがどんなものがあるのか、どんな考えがあるのか考え方を改めて知った
自己の言動や看護等の振り返り考える機会となった (1)	他部署、病院と話し合うことができ、様々な意見を知ることができた。改めて、自分自身の仕事への取り組み方、患者への関わり方を考えるきっかけをもてた
取り組みの根拠を確認できた (1)	同じ中堅期の看護職の交流を通して、同じ思いをしていたり課題があることが分かった。その中で、今までやっていたことの根拠となる考えにつながった

#### 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 10 名 (27.8%) で、テーマによっては参加したいと回答したのは 26 名 (72.2%) であった。

#### 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 16 件あった。以下、文章中「」は要約である。【グループ編成について】は 3 件あり、「課題別のグループ編成であるためその内容を検討できるとよい」「課題別のグループ編成でよかった」であった。【研修会の雰囲気について】は 2 件あり、「緊張せずに参加できた」「話しやすい雰囲気だった」であった。【事前課題の提出について】は 3 件あり、「事前課題のメールの送信がうまくできなかった」「PC 入力が苦手なため事前課題の提出に困った」であった。【全体討議について】は 1 件あり、「テーマが異なる他のグループの意見を聞くことができ参考になった」であった。【話し合いの内容・方法について】は 3 件あり、「ファシリテーションがよかった」「もう少し具体的に話し合いたかった」「でグループワークのテーマが広くまとまらなかった」であった。【時間について】は 1 件あり、「終了時刻を守ってほしい」であった。その他、【よかった】は 3 件あり、「いろいろな施設と意見交換できてよかった」等の意見があった。

## Ⅶ. 教員の自己点検評価

### 1. 看護実践の場にと与えた影響

ワークショップの参加の理由は、新任期看護師、中堅看護師共に、【上司・先輩に勧められた】が多かったが、その他に、新任期看護師は、【同年代・同役割の看護師と交流したい】【役割に必要な知識を学びたい】、中堅看護師は、【日々の課題やジレンマがあり意見交換等で解決策を見つけたかった】等があった。ワークショップ参加後の学びの内容は、新任期看護師からは、【参考になる意見を聞き今後活かせる】【自己の言動や看護等の振り返りとなった】【他病院の仕組み等を知ることができた】【組織における自己の立場に合った関わりについて考えることができた】【悩みを共有し安心できた】【取り組むべき課題が明確になった】があった。中堅期看護師からは、その他に【マネジメントについて学べた】【自己の言動や看護等の振り返り考える機会となった】【取り組みの根拠を確認できた】があった。

これらの結果から、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、交流をもとに課題解決に向けた示唆や安心感を得ることができたと思われる。

今年度もワークショップがより効果的に進むように、昨年度同様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る。

情報提供では、どちらの対象に対しても本学教員からマネジメントについて説明した。また、新任期看護師には、人との交流等の基本となるアサーションについて、中堅期看護師には、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を紹介した。この内容に関する意見として、少数ではあったが【マネジメントについて学べた】があった。また、進め方への意見として、【ファシリテーターがいて話が進んだ】等の意見があり、基礎的な知識を共有したことと、ファシリテーションにより、活発な意見交換ができ、それぞれ学びを得ることにつながっていたと考える。



## 2. 本学の教育・研究に与えた影響

新任期看護師、中堅看護師が抱えている看護の専門性を高めるためのマネジメントの課題について確認したことで、機能看護学がこれらの課題解決や看護実践の発展に、どのように貢献できるのかを考える機会となっている。また、それぞれの立場で必要なマネジメント活動やマネジメント機能の整理に活用できる。今回、発達段階別に分けたワークショップのうち、中堅期対象の方に本学卒業者が2名参加しており、卒業後のマネジメントの発展状況を確認することができた。まだ少数ではあるが、基礎教育の教育成果や今後の充実について再考する事例となっている。

## 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

今年度新任期看護師を対象としたワークショップを開催し、過去のワークショップとあわせて、新任期、中堅期、管理期に分けたキャリアの全発展過程を対象に研修を実施することができた。今回は、マネジメントの基礎に関する情報提供を実施したことにより、マネジメントの考え方を共通理解して話し合うことができたと考えている。また、新任期看護師からもよい看護をチームで行っていくための日ごとの取り組みや、課題について活発に意見があったことから、新任期から継続的に「看護の専門性を高めるマネジメントについて考える」ことによって、看護実践をより良くしていくこと、また、自己の成長のためのリフレクションの機会となり、看護師個々の自律的な成長・発展、ひいては、個人から学ぶ組織への発展につながっていくことを期待している。そのため、これまでのワークショップ参加者の課題への取り組み状況やさらなる課題について確認し、効果的な研修プログラムの開発を進めていきたい。

### 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

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。新任期看護師の参加動機の一つの理由には、上司等からの勧めがあがったが、活発な意見交換により各自学びを得ることができていた。このことから、上司等による勧めをきっかけにしながらも各自課題を持って参加したことにより、能動的な参加につながっていったと考える。規模も役割も異なる施設に所属する看護師間での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。一方、他施設の現状を知り、自身の施設の現状や立ち位置を俯瞰することも可能となる。そのため、グループの意見や報告を統合し、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ている。ワークショップに参加した人の多くは、他施設の看護職との交流により得たことも多く、本取り組みの成果は上がっていると思われる。今後は、各自が今回の気づきや学びをきっかけに、課題解決に自律的に取り組んでいくための継続的な支援が必要である。今後は、今回の取り組みの成果について、管理期看護職にフィードバックする機会をつくり、組織的な支援へと発展できるように働きかけていく必要がある。